

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra  
Majoitus- ja ravitsemisala  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Marika Hanén

## **Kymen Seudun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemistoimialan työvuorosuunnittelun nykytila**

Opinnäytetyö 2013

## **Tiivistelmä**

Marika Hanén

Kymen Seudun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemistoimialan työvuorosuunnittelun nykytila, 84 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra

Majoitus- ja ravitsemisala

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2013

Ohjaaja: lehtori Petra Yli-Kovero, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä on Kymen Seudun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemistoimialan tämän hetkisen työvuorosuunnittelun tila. Työvuorosuunnittelu liittyy yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Kyseessä olevassa toimeksiantajayrityksessä ollaan aloittamassa uusia henkilöstöresursien ohjaus- ja suunnitteluprosessien kehittämishankkeita. Niissä pyritään uudistamaan ja yhdenmukaistamaan työvuorosuunnittelun organisointia ja ohjausta sekä työvuorojen jakamisen periaatteita. Ennen näiden muutosten toimeenpanoa tulee kartoittaa työvuorosuunnittelun nykyiset toimintatavat, jotta tiedetään toimialan lähtötilanne.

Tutkimus on yritystilaustutkimus esimiesnäkökulmasta. Teoriaosuudessa käsiteltiin muun muassa työvuorosuunnittelua matkailu- ja ravitsemisalalla sekä työaikalain ja alan työehtosopimuksen vaikutusta suunnittelutyöhön. Työssä etsittiin tietoa työvuorojaon prosesseista ja optimoinnista sekä selvitettiin yrityksessä käytössä olevia työvuorosuunnitteluohjelmistoja. Koska työvuorosuunnittelu on riippuvainen käytettävissä olevan henkilöstön voimavaroista, tämän työn teoriaosuudessa käsiteltiin myös osaamistarpeita ja työhyvinvointia. Nykytilaa kartoittaessa tutkimusmenetelminä käytettiin ensin pohjatutkimuksena kyselyä ja sen jälkeen teemahaastatteluja syvällisemmän analyysin saamiseksi ja nykytilan selvittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoite täyttyi ja yrityksen työvuorosuunnittelun nykytila saatiin kartoitettua. Tutkimushaastatteluissa keskusteltiin henkilöstöjohtamisesta kokonaisuudessaan, mutta tähän opinnäytetyöhön otettiin tuloksista vain työvuorosuunnitteluun suoraan vaikuttavia tekijöitä ja toimintatapoja. Kymen Seudun Osuuskauppa on toiminut vasta vajaan vuoden, niin moni henkilöstöön liittyvä kehittäminen ja yhteistyö ovat toistaiseksi kesken. Tällä nykytilakartoituksella saatiin vastauksia kahden eri osuuskaupan fuusioitumisen myötä ilmenneisiin työvuorosuunnittelun sekä organisoinnin eroihin ja samankaltaisuuksiin.

Asiasanat: työvuorosuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, optimointi, työehtosopimus

## **Abstract**

Marika Hanén

The Current State of Shift Planning in Hospitality Business of Cooperative

Kymen Seutu, 84 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business and Culture Imatra

Hospitality

Hotel and Restaurant Business

Bachelor's Thesis 2013

Instructor: Ms Petra Yli-Kovero, Senior Lecturer, Saimaa UAS

The purpose of this thesis was to find out the current state of shift planning in Hospitality Business of Cooperative Kymen Seutu. Shift planning is a big part of the company's human relations, but it is very rarely studied, at least in hotel and restaurant business. The study was company commission work from the manager's point of view. It was made in close cooperation with human relations manager of the company. This company has started new projects of directing processes for shift planning and organization. Before that, a survey has to be made of current state of shift planning to be able to know the point of departure.

In the theoretical part of the study the main issue was shift planning processes, collective contract of hospitality business and optimization of shifts. The theoretical section also deals with demands of human resource management and work well-being. In the empirical part of the study information was collected by questionnaires from all hospitality business managers in the case unit. After that 7 managers were selected for in-depth interviews.

The purpose of this thesis was met and the current state of shift planning in the company was surveyed. There were good, improving discussions of human relations among the interviewed managers. To conclude the results, it can be stated that the managers of hospitality business in this company are highly responsible and positively ready to implement changes in the new shift planning system together with operational models of employee developing.

Keywords: staff planning, human relations, optimization, collective contract

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	6
1.2	Tavoitteet ja rajaukset .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	7
1.3.1	Kysely .....	8
1.3.2	Haastattelut .....	9
2	Työvuorosuunnittelu .....	10
2.1	Työvuorosuunnittelu mara-alalla .....	11
2.2	Työvuorosuunnitteluprosessi SOK:lla .....	13
2.3	Työvuorojen optimointi .....	16
2.4	Työaika .....	18
2.5	TES – majoitus- ja ravitsemisalan työehtosopimus .....	21
2.6	Työvuorosuunnitteluohjelmisto MaraPlan .....	22
2.6.1	Tempus .....	25
2.6.2	Dooris .....	25
3	Osaavan henkilökunnan turvaaminen mara-alalla .....	26
3.1	Osaamistarpeet .....	27
3.2	Työhyvinvointi .....	29
4	Toimeksiantajan esittely .....	31
4.1	Matkailu- ja ravitsemistoimiala .....	33
4.2	HERO-hanke .....	34
5	Nykytilakartoitus .....	36
5.1	Kyselyn tulokset .....	36
5.2	Haastattelun tulokset .....	56
5.3	Yhteenvedo työvuorosuunnittelun nykytilatutkimuksesta .....	69
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	73
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi .....	77
6.2	Tutkimuksesta nousseet jatkotutkimusaiheet .....	79
	Kuviot .....	81
	Lähteet .....	82

## Liitteet

Liite 1 Kyselyn saatekirje

Liite 2 Kysely

# 1 Johdanto

*Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Johtajan tehtävänä ei ole tehdä itse vaan saada muut tekemään. Hyvän johtajan tärkein ominaisuus on johdonmukaisuus ja sen mukanaan tuoma ennustettavuus.* (Hiltunen 2012, 32–33.)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään henkilöstöjohtamiseen kuuluvan työvuorosuunnittelun osa-alueita, yritystutkimuksena Kymen Seudun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemistoimialan työvuorosuunnittelun nykytila. Alueosuuskaupat Ympäristö ja Ympyrä sulautuivat vuoden 2013 alusta perustamalla yhdessä uuden Kymen Seudun Osuuskauppa –nimisen konsernin, ja jo tämä tuo haasteita niin työvuorosuunnitteluun kuin uusien järjestelmien ja työtapojen perehdytykseen sekä osaamisen hallintaan. Käytän kyseessä olevasta yrityksestä myöhemmin lyhennystä KSO ja matkailu- ja ravitsemisalasta lyhennystä mara-ala.

Teoreettisena viitekehyksenä tarkastellaan työvuorosuunnittelua matkailu- ja ravitsemis- eli mara-alalla ja työvuorojen optimointia. Teoriaosuudessa käsitellään myös työvuorosuunnitteluun vaikuttavia keskeisiä säädöksiä, matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevaa työehtosopimusta sekä työaikaa koskevaa normistoa kuten vuorotyö ja työajan tasoittumisjakso. Lisäksi kerrotaan toimeksiantajayritykselläkin jo pitkään käytössä olleesta MaraPlan -työvuorosuunnitteluohjelmistosta ja aukaistaan enemmän kahta tämän hetkistä S-ryhmän järjestelmähanketta.

Työssä käsitellään myös henkilöstön osaamisen vaikuttavuutta työvuorosuunnitteluun, ja työvuorosuunnittelun osuutta työhyvinvointiin luvussa 3. Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa osaavan henkilöstön saannin turvaaminen, ja tätä näkökulmaa esitellään lyhyesti myös teoriassa. Teoriaosuudessa ei oteta kantaa rekrytoinnin, työsopimuksen, alan palkkauksen eikä perehdyttämisen vaikutuksiin työvuorosuunnittelussa.

Luvussa 4 esitellään toimeksiantajayritys Kymen Seudun osuuskauppa ja sen matkailu- ja ravitsemistoimiala organisaatiokaavioiden kanssa. Tässä luvussa aukaistaan myös S-ryhmän HERO-hanke, jonka yksi osa nykytilakartoitus on.

Tutkimuksen tuloksia esitellään luvusta 5 alkaen. Ensin kuvataan kyselytutkimuksen tulokset, ja toisessa alaluvussa kerrotaan haastattelututkimuksen tulokset. Kolmannessa alaluvussa tutkimustuloksia vedetään yhteen ja esitetään suurimpia esille tulleita kokonaisuuksia.

## **1.1 Opinnäytetyön taustaa**

Aloittaessani pohtia opinnäytetyöni aihetta, halusin aiheen liittyvän jollain lailla henkilöstöjohtamiseen. Edellisessä tulosvastuullisessa työssäni suuren hotelliketjun kaupunkiyksikön hotellipäällikkönä, tämä työ oli yksi tärkeimmistä ja mukavimmista, mutta myös haastavimmista ja eniten aikaa vievistä osa-alueista työssäni. Sain tuona työurani aikana osallistua ketjutasolla hotelli- ja ravintola-henkilöstön valmennukseen, jolloin ymmärsin lisää, kuinka tärkeä rooli esimiesten johtajuusosaamisella organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta on. Työvuorosuunnittelua monta vuotta tehneenä olen tiedostanut siihen liittyvän paljon muutakin kuin työvuorolistan laatimisen. Työvuorosuunnittelu integroituu muun muassa palkanlaskentaan ja muihin henkilöstöhallinnon ohjelmiin sekä on liiketoiminnan yksi suurimmista ohjaamisvälineistä. On hienoa saada soveltaa vuosien mittaan koettua käytäntöä ja opittua teoriaa tällaiseen tutkimukseen ja katsoa, kohtaavatko työn tilaajayrityksen tahtotilat ja tutkijan tavoitteet.

Kun restonomi-tutkinnossamme oli keväällä 2013 Henkilöstövoimavarojen johtaminen -kurssi, aihepiiri vahvistui entisestään. Tällä kurssilla käsiteltiin muun muassa oppivaa organisaatiota, joka oli minulle käsitesanana uudehko, mutta loi lisämielenkiintoa henkilöstösuunnittelun sisältöön. Koska työvuorolista on yksi kalleimmista esimiehen työkaluista, sen ympärillä olevaan suunnittelutyöhön tulisi paneutua entistä enemmän. Koen, ettei työvuorosuunnitteluun kiinnitetä tällä hetkellä sen tarvitsemaa huomiota, vaan monessa mara-ala yrityksessä taistellaan samojen henkilöstöongelmien kanssa jatkuvasti. Opinnäytetyöni aihe tarkentui työvuorosuunnitteluun, kun sain ehdotuksen entiseltä työnantajayritykseltäni tehdä työn juuri heidän tämän hetken tarpeisiinsa.

## **1.2 Tavoitteet ja rajaukset**

Opinnäytetyöni keskeisenä tavoitteena on kartoittaa KSO:n mara-linjan työvuorosuunnittelun nykytila, miten työvuorosuunnittelua kokonaisuudessaan tehdään tällä hetkellä. Koska yritys on ottamassa käyttöön lähivuosina uusia henkilöstöresurssien ja työvuorosuunnittelun järjestelmiä, haluaa yrityksen henkilöstöpäällikkö ja kyseessä olevan toimialalinjan johto tietää, mikä on linjan työvuorosuunnittelun nykytila ja mistä lähdetään uusien järjestelmien kanssa liikkeelle. Mielenkiintoista on myös saada tietoa, millaisia eroja on saman yrityksen saman toimialan esimiesten työvuorosuunnittelussa ja johtamistavoissa.

Tällä opinnäytetyöllä pyritään dokumentoimaan yhteistyöyrityksen työvuorosuunnittelun nykytila, mutta myös löytämään vastauksia, miten linjan yksiköissä työvuorosuunnittelulla tällä hetkellä johdetaan vai johdetaanko ollenkaan. Työllä tutkitaan yksikön tulostavuuksien päällikkötason näkökulmasta, mitä työvuorosuunnittelu konkreettisesti heidän työssään tarkoittaa, mistä löytyvät riskit ja sudenkuopat, mistä osaamiset ja onnistumiset. Työllä pyritään saamaan myös kriittistä näkökulmaa esimiestyön nykytilaan tässä organisaatiossa. Tutkimustulosten kautta syntyvää informaatiota peilataan S-ryhmän HERO- eli henkilöresurssien käytön optimointi- ja ohjausjärjestelmän käyttöönottohankkeeseen; mitä hankkeen tavoitteet ja tekemiset tämän osuuskunnan ja tämän linjan osalta tässä nykytilassa tarkoittavat. HERO-hanke on toimintatapojen muutoksen hanke, mutta tämä työ ei ota kantaa muutosjohtamiseen, vaan se rajataan tutkimuksesta pois. Työ ei myöskään tutki KSO:n matkailu- ja ravitsemislinjan työvuorosuunnittelua työntekijän tai esimerkiksi asiakkaan tai kilpailukyvyyn näkökulmasta vaan keskittyy tämän hetkiseen esimiestyöhön.

## **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tässä alaluvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimusote sekä perustelut käytettyjen menetelmien valintaan. Lisäksi selvitetään, kuinka aineisto on kerätty ja kuinka suuri näyte tutkimukseen on valittu. Tässä luvussa selvitetään, kuinka aineisto on käsitelty ja analysoitu. Tutkimuksen luotettavuuteen otetaan kantaa viimeisessä Pohdinta -luvussa.

Opinnäytetyö on tutkimustyö tapaustutkimuksena yrityksen toimeksiannosta. Tapaustutkimuksessa kerätään ja analysoidaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai muutamasta toisiinsa suhteessa olevasta tapauksesta. Kiinnostuksen kohteena ovat prosessit, ja yksittäistapauksia tutkitaan luonnollisissa tilanteissa yhteydessä ympäristöönsä. (Saimaan amk 2012.)

Tässä työssä tutkimustietoa hankitaan kyselytutkimuksena ja yksilöteemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole määritelty tarkasti etukäteen. Tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen eli laadullinen, mutta kyselyn johdosta myös kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. (Hakala 2004; Hirsjärvi 2008.)

Opinnäytetyöni keskeisiä lähteitä ovat alan työehtosopimus ja työvuorosuunnitteluun ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät artikkelit, raportit ja internet-lähteet. Kirjallisuus koostuu henkilöstösuunnittelun ja henkilöstö- ja organisaatiojohtamisen teoksista. Opinnäytetöitä ei työvuorosuunnitteluaiheesta hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelmasta Theseus -ammattikorkeakoulujen verkkokirjastosta löydy, vastaavat työt ovat hoitotyön koulutusohjelmasta. Liiketalouden koulutusohjelman puolelta löytyi muutama aiheeseen liittyvä työ, joita hyödynnän omassa opinnäytetyössäni. KSO -toimeksiantajayrityksen kautta saamani lähteet koskivat muun muassa tämän hetkistä heidän käyttämäänsä MaraPlan -työvuorosuunnitteluohjelmaa sekä HERO- ja Dooris -järjestelmähankkeita.

### **1.3.1 Kysely**

Empiirisen osuuden tutkimustyö aloitettiin kesäkuussa 2013 S-ryhmällä käytössä olevalla reaaliaikaisella www-selaimella käytettävällä kyselyohjelmisto Digium Enterprise -kyselyllä. Hyödyntäen omaa työkokemustani ja aihealueen teoriaa, laadin kyselyn kysymykset, joista yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa muokattiin lopullinen kysymyslomake Digium -ohjelmistoon. Kyselyssä oli 33 kysymystä. Henkilöstöpäällikkö syötti kysymykset järjestelmään, jonka jälkeen testasimme sen. Kysely lähetettiin omasta opiskelijasähköpostistani sähköpostilinkkinä matkailu- ja ravitsemiskauppalinjan tulostavuuksille päälliköille, jotka työvuorosuunnittelua tekevät (Liite 2). Samassa sähköpostin saatteessa (Liite 1)



kerrottiin, mihin kysely liittyy. Kaikkiaan kysely lähti 17 päällikölle, joista kaikki vastasivat. Kyselyyn oli vastausaikaa koko heinäkuu 2013. Vastausaika vastaajilla oli keskimäärin 10 minuuttia. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin noin viikkoa ennen vastausajan loppua.

Tämän jälkeen tutkimus eteni niin, että henkilöstöpäällikkö, toimialajohtaja ja opinnäytetyön tekijä pitivät tulosten purkupalaverin 8.8.2013., jossa tarkasteltiin tuloksia yksilöittäin ja ryhmäkoontina. Palaverissa keskusteltiin kyselyn tuloksista ja esille nousseista ongelmista ja kirjattiin ylös kohtia, joita tulisi haastatteluilla aukaista ja tutkia. Kyselytutkimuksella haluttiin saada haastatteluja varten työvuorosuunnittelun perustietoja, miten työvuorosuunnittelua pääasiassa tämän yrityksen matkailu- ja ravitsemislinjalla tällä hetkellä tehdään. Tutkimustyyppiessä työssä mielellään vältettäviä kyllä/ei -vastauksia antavia kysymyksiä on mukana tässä kyselyssä, koska haluttiin konkreettisesti selvittää työvuorolistan laatimisen työskentelytapoja.

### **1.3.2 Haastattelut**

Haastattelututkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tiedonkeruussa ei kysytä kuinka paljon, vaan mitä tai miksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään kuvaamaan varsin kokonaisvaltaisesti. (Martinez 2010.)

Haastattelut tehtiin yksilöteemahaastatteluin. Koska tutkittavaan asiaan ei löytynyt ennakkotietoa tai painettua tekstiä, mutta tiedettiin aihepiiri, josta kysymyksiä tullaan esittämään, valikoitui tämä tutkimustyyppi tämän opinnäytetyön varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi. Tämän vuoksi tarkkoja, strukturoituja kysymyksiä ei haastatteluihin tehty vaan ainoastaan haastattelurunko, joka johdatteli tähän vähän niin mara-alalla kuin tässä yrityksessäkin kartoitettuun aiheeseen. Teemahaastattelussa teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön (Kananen 2010, 52–61). Haastattelurunko laadittiin kyselytutkimuksen, teorian tiedon ja opinnäytetyön tekijän oman työkokemuksen pohjalta. Runkoon tuli kaikkiaan 29 kysymystä (Liite 2). Vapaan keskustelun mahdollistamiseksi runkoa käytettiin haastatteluissa vaihtelevalla tarkkuudella.

Empiirisen osuuden haastattelututkimustyö tehtiin kyselytutkimuksen perään loppukesän ja alkusyksyn 2013 aikana. Edellä mainitussa kyselyn tulosten purkupalaverissa KSO:n henkilöstöpäällikkö ja toimialajohtaja yhdessä määrittelivät haastateltavat henkilöt. Haastateltavien valinnassa otettiin huomioon, että eri liikeidealla olevat yksiöt, kuten nopea syöminen, hotellien ravintolat, ilta- ja pubityyppiset ravintolat sekä hotellin majoitusyksikkö ovat edustettuina. Haastateltaviksi päätettiin ottaa 3 tulostavasta ravintolapäällikköä ja 1 hotellipäällikkö, joita haastateltiin syvällisemmin. Kevyemmin haastateltiin 3 ryhmäpäällikköä, joilta pyydettiin kommenttia työvuorosuunnittelusta ryhmäänsä ohjaavan esimiehen roolissa. Eli haastateltavia oli kaikkiaan 7 henkilöä.

Kaikki haastattelut saatiin äänittää sanelukoneelle, mikä helpotti huomattavasti haastattelujen jälkikäsitteilyä, litterointia. Äänitys auttoi itse haastattelutilanteessa keskittymään haastateltavaan, jolloin avoimelle keskustelulle saatiin luotua mahdollisimman hyvät puitteet. Aikaa haastatteluihin meni minimissään puoli tuntia ja pisimmillään puolitoista tuntia / haastateltava. Haastattelut tehtiin Original Sokos Hotel Vaakuna Kouvolan tiloissa, kaksi henkilöä haastateltiin heidän omissa yksiköissään Haminan ravintola Hesburgerin toimistossa ja Kouvolaan Prisma Cafessa.

## **2 Työvuorosuunnittelu**

Työvuorosuunnittelu on päivittäisen työvoimatarpeen määrittelyä yrityksen toiminnan pohjalta ja työn määrän mukaan eri viikonpäivinä ja kellonaikoina. Työvuorosuunnittelun periaatteena on, että työssä on osaavaa henkilöstöä oikeaan aikaan, oikea määrä ja oikeassa paikassa, hallituin kustannuksin. Lisäksi toiminnalliset huiput ja hiljaiset hetket on otettu huomioon. (Eräsalo 2008, 69–70.)

Suunnittelu on valmistautumista tulevaan toimintaan konkretisoimalla toimintaympäristöä ja miettimällä siihen vaikuttavia keinoja. Organisointi on valittujen keinojen jalkauttamista ja muuttamista toiminnaksi yrityksen eri osissa (Eräsalo 2008). Se on myös ihmisten työnjaon ja ryhmitäytymisen uudelleen miettimistä parhaan laadun ja tehokkuuden saavuttamiseksi. Organisointi on tärkeä signaali

yrittäjien sisälle ja sen ulkopuolelle. (Hiltunen 2012, 52.) Henkilöstösuunnittelu on osa yrityssuunnittelua, ja sen tulee nivoutua muuhun toiminnan suunnitteluun. Henkilöstösuunnittelulla henkilöstövahvuus sovitetaan kulloisiinkin tarpeisiin (Eräsalo 2008).

Intuitio ohjaa työvuorosuunnittelua. Intuitio on elämän aikana kerääntyneen kokemusvaraston käyttämistä päätöksenteon tukena. Työvuorosuunnittelussa tietoa on paljon, mutta parhainkaan järjestelmä ei pysty aukottomasti ennustamaan, mitä tässä ravintolassa tai hotellissa tulevaisuudessa tapahtuu. Muuttujia on paljon asiakkaista henkilöstöön, ja kun kyseessä on ihmisten käyttäytymisen ennustamisesta, intuitio voi olla paras päätöksenteon lähde. (Hiltunen 2012, 37–39.)

## **2.1 Työvuorosuunnittelu mara-alalla**

Palveluala on hyvin työvoimavaltainen, henkilöstökulujen osuus yrityksen kulu-rakenteesta on suuri. Yritys tarvitsee työntekijöitä toimintansa toteuttamiseen, liiketoiminta syntyy asiakaspalvelutilanteissa (Eräsalo 2008). Kun henkilöstöku-lut voivat olla jopa 30–40 % liikevaihdosta, on työvuorosuunnittelulla merkittävä vaikutus yrityksen tuloksentelekyykyyn. Työvuorolistat ovat kalliita.

Mara-alalla henkilöstötarpeen määrittelemiseksi tietoa etsitään erilaisista rapor-teista, kuten kassaraporteista, seurantalistoista ja asiakastutkimuksista. Tie-toa saadaan tarkastelemalla myynnin vaihtelevuutta ja asiakastiheyttä päivittäin ja päivän eri kellonaikoina. Henkilöstötarpeeseen vaikuttavat myös yrityksen muut kuin asiakaspalveluun liittyvät työtehtävät, esimerkiksi tavarantoimituspäi-vä, yrityksen ja yksiköiden liikeidea ja työn tekemisen menetelmät. (Eräsalo 2008.)

Suunniteltaessa jokapäiväistä toimintaa ja toimintaan tarvittavaa henkilöstömää-rää, on hyvä pohtia kahta asiaa:

1. Miten yritys organisoii toimintaansa niin, että se, mistä asiakas maksaa, on kaiken keskipiste?
2. Miten yritys organisoii toimintaansa niin, että se, mistä yritys maksaa työntekijöille, voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla?

Haasteena työvuorosuunnittelulle ovat myös osa-aikaiset, määräaikaiset työsuhteet ja henkilöstön vaihtuvuus. Myös osaamisen hallinta korostuu mara-alan työvuorosuunnittelussa. Useiden kymmenien työntekijöiden työvuoroja suunnittelevan henkilön on vaikea muistaa, keneltä löytyy esimerkiksi alkoholi- tai hygieniapassi. Oman haasteensa tähän tuo vielä vuokratyöntekijöiden hyödyntäminen sesonkiaikoina tai sijaisuuksissa. (Eräsalo 2008, 70; Procomp 2012.)

Koska mara-ala on monelle se ensimmäinen työpaikka esimerkiksi pikaruokapaikan työntekijänä, tuo nuorten työntekijöiden kanssa toimiminen uusia näkökulmia myös esimiestyöhön ja sitä kautta työvuorosuunnitteluun. Tulevaisuuden työntekijät eivät ole enää niin lojaaleja työnantajaansa kohtaan, koska työnantajuus on hämärtynyt. Havaittavissa on asennemuutos, jossa työn odotetaan sopeutuvan muun elämän ja vapaa-ajan mukaan. (Eräsalo 2008, 72.) Uuden sukupolven opiskelijat, työntekijät kuin asiakkaatkin ovat tottuneet käyttämään sosiaalisia verkostoja ja mediaa yhteydenpidossaan ja kommunikoinnissaan. Onkin hyvä kysyä, miten selviydymme tulevaisuudessa tästä, jos työvuorosuunnittelukaan ei ole mara-alalla vielä kunnolla automatisoitu? Maailman johtavien hotellikoulujen dekaanit väittivät paneelissaan, että alamme on tällä hetkellä vähiten innovatiivisin ala. (Hotelnews 2012.)

Työvuorosuunnittelu mara-alalla on tyypillisesti hyvin lyhytjänteistä ja hektistä. Alalla esimiehet tekevät paljon operatiivista työtä, jolloin työaika ei enää riitä pitkän aikavälin suunnittelutyöhön. Kysyntää ei ennusteta tai ei osata ennustaa, eikä poissaoloihin tai muihin odottamattomiin yllätyksiin varauduta riittävän ajoissa. Myöskään kilpailijakenttää ei analysoida tarpeeksi usein jos ollenkaan, ja kuluttajienkin käyttäytymistä on hyvin vaikea arvioida.

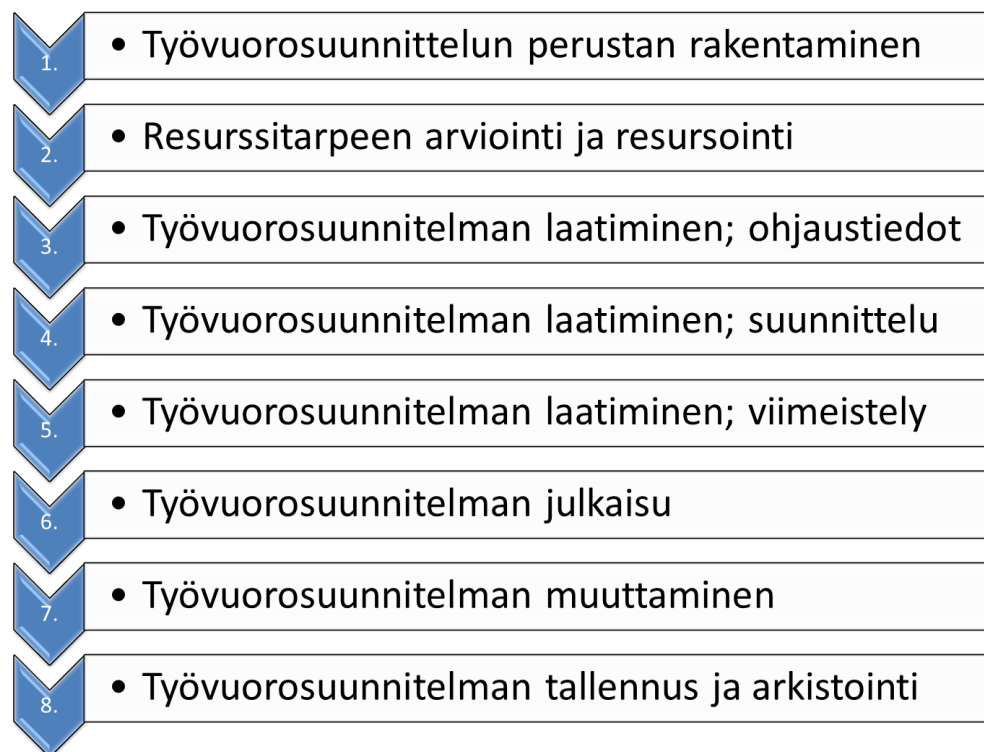
Vaikka palveluala on tulevaisuudessa työllistämisen näkökulmasta yksi kasvavimmista aloista, tulevaisuuden näkymät eivät ole mara-alalla tällä hetkellä kovin houkuttelevat. MaRa Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry:n 1/2013 suhdannereportin mukaan:

*Yksityinen kulutus säilyy vaatimattomana koko vuoden. Kasvuedellytyksiä heikentävät kuluttajien reaalitulojen olematon kehitys sekä kuluttajien epävarmuuden lisääntyminen. Matkailu- ja ravintolapalveluiden kysyntä laskee kuluvana vuonna. Vuonna 2014 Suomen talouden arvioidaan kasvavan hieman. Matkailu- ja ravintola-alan näkymiä heikentävät merkittävästi vuoden 2014 alussa nou-*

sevat alkoholi- ja virvoitusjuomavero sekä sähkövero. Mikäli edustuskulujen verovähennysoikeuden poisto astuisi voimaan, se vähentäisi matkailu- ja ravintola-alan liikevaihtoa yli 120 miljoonalla eurolla ja heikentäisi alan työllisyyttä 970 henkilötyövuodella. Tämän vuoden 2013 aikana valmisteltavalla alkoholilain kokonaisuudistuksella voi olla merkittäviä vaikutuksia matkailu- ja ravintola-alan kysyntään ja työllisyyteen. Jos ravintola-anniskelun sääntely tiukentuu, kotimainen myynti, verotulot ja työpaikat vähenevät, mutta alkoholin matkustajatuonti Virossa kasvaa.

## 2.2 Työvuorosuunnitteluprosessi SOK:lla

SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen – yksikkö on laatinut työvuorosuunnitteluprosessikuvauksen, joka sisältää ohjeita siitä, miten työvuorosuunnitelman tekemisen ja siihen liittyvien asioiden tulisi edetä. Prosessi on kahdeksanvaiheinen (Kuvio 1).



Kuvio 1. Työvuorosuunnitteluprosessi

Ensimmäisessä vaiheessa työvuorosuunnittelun perustan rakentamisessa opetellaan työaikalakia, vuosilomalakia, lakia nuorista työntekijöistä ja työehtosopimusta. Tässä vaiheessa selvitetään asiakasvirtaa ja miten osataan sijoittaa oikea määrä oikeanlaista osaamista oikeaan aikaan töihin. Tärkeänä pidetään

myös työtuntibudjetin ja tulostavoitteiden laadintaa vuosibudjetin osana, mikä auttaa henkilöstökulujen tavoitetason saavuttamisessa.

Toinen vaihe on resurssitarpeen arviointi ja resursointi eli voimavarojen suunnittelu ja järjestäminen. Henkilöstöresurssitarve arvioidaan niin, että asiakaspalveluprosessin ja myynnin eri vaiheet voidaan suorittaa konseptin ja liikeidean edellyttämällä tavalla tulostavoitetta unohtamatta. Työryhmälle on hyvä laatia runkomiehityssuunnitelma, jota tarkistetaan sesonkien ja tapahtumien osalta vastaamaan kulloistakin miehitystarvetta. Voimavaroja arvioidaan myös suhteessa henkilöstön osaamiseen konseptin ja liikeidean mukaisesti kaikissa työryhmissä. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä, seuraajasuunnittelulla ja rekrytoinnilla voidaan vastata resurssitarpeeseen ennakoivasti. Työajan tasoittumisjärjestelmät mahdollistavat joustavan henkilöstöresurssien käytön kausiluontoisessa toiminnassa.

Kolmannessa vaiheessa tehdään työvuorosuunnitelma. Budjetoidut työtunnit ja tehotavoitteet syötetään ensin työvuorosuunnitteluohjelmaan. Työvuoro- ja vapaatoiveet pyydetään työntekijöiltä hyvissä ajoin yhteisten pelisääntöjen mukaisesti ja nekin syötetään järjestelmään. Myös vuosilomien ja muiden etukäteen tiedossa olevien poissaolojen ajankohdat viedään työvuorosuunnitteluohjelmaan etukäteen.

Neljäs vaihe on itse työvuorolistan laadinta. Työvuorot voi suunnitella ja laatia koko tasoittumisjaksolle tai lyhyemmälle suunnittelujaksolle kerrallaan. Tässä vaiheessa käytetään hyväksi toisessa vaiheessa laadittua runkomiehityssuunnitelmaa. Suunnittelun apuvälineinä voidaan käyttää aiempia työvuorolistoja, myynti- ja asiakasmääräraportteja, toiminnan ja tapahtumien dokumentteja ja muita historiatietoja. Erikoistilanteet, kuten juhlapyhät, kampanjat tai esimerkiksi toimitilojen uudistukset tai remontit täytyy huomioida työvuorolistaa laadittaessa. Lisäksi suunnitelmaa tarkastellaan työvuorojen mielekkyyden kannalta ja huomioidaan työvuorojen ja vapaiden työntekijäkohtainen kierto. Mahdollisuuksien mukaan huomioidaan myös työntekijöiden työvuoro- ja vapaapäivätoiveet.

Viidennessä vaiheessa työvuorosuunnitelma, työvuorolista viimeistellään vielä huolellisesti ennen sen julkaisua. Ainakin seuraavat seikat tarkistetaan: työtun-

nit kussakin työryhmässä päiväkohtaisesti, suunnitelman kokonaistuntimäärä suhteessa tuntibudjettiin, ja että suunnitelma on laadittu työsopimuksen ja työehtosopimuksen mukaisesti. Työvuorolistaan merkitään myös palaverit ja kehityskeskustelut. Tarvittaessa työryhmän vastuuhenkilöitä, kuten vuoropäällikköä voidaan pyytää arvioimaan suunnitelmaa ja miehityksen riittävyyttä ennen sen julkaisua.

Kuudes vaihe on työvuorosuunnitelman eli työvuorolistan julkaiseminen. Virallinen työvuoroluettelo on toimipaikan henkilökuntatilan seinälle tulostettu paperinen työvuorolista. Tulostettuun viralliseen listaan merkitään sen julkaisun päivämäärä sekä vuorot suunnitelleen esimiehen allekirjoitus. Tähän viralliseen työvuorolistaan merkitään ainoastaan varsinaisten työntekijöiden työvuorot, ei mahdollisia tarvittaessa töihin kutsuttavia, työharjoittelijoita, työssäoppijoita tai vuokratyöntekijöitä.

Seitsemäntenä vaiheena on työvuorosuunnitelman muuttaminen. Julkaistua virallista työvuorolistaa voidaan muuttaa vain työntekijän suostumuksella ja työnantajan hyväksynnällä tai töiden järjestelyyn liittyvästä painavasta syystä. Sairaus- ja muut ennakoimattomat poissaolot pyritään paikkaamaan tarjoamalla ensin oman toimipaikan ja yrityksen osa-aikaisille lisätöitä. Jos sijaistaminen ei omilla työntekijäresursseilla onnistu, voidaan käyttää ulkopuolista vuokratyövoimaa. Työntekijät voivat vaihtaa vuorojaan vain esimiehen luvalla.

Viimeinen eli kahdeksas vaihe työvuorosuunnitteluprosessissa on työvuorosuunnitelman tallentaminen ja arkistointi. Julkaisemisen jälkeen tulleet muutokset kirjataan heti viralliseen työvuorolistaan. Merkinnöistä tulee käydä selkeästi ilmi suunnitellun ja muuttuneen vuoron ajankohta. Työvuorolistaan merkitään myös sairauslomat ja muut poissaolot. Työaikakirjanpidosta vastaa toimipaikan esimies. Toteutuneet työtunnit ja –vuorot tallennetaan järjestelmään ennen palkkasiirtoa. Ennen työvuorojen siirtoa palkkahallintoon, tulee esimiehen käydä se huolellisesti läpi. Työaikakirjanpito eli työvuorolistat ja vuosilomalistat tulee arkistoida viideksi vuodeksi. (Hakala 2011b; Saarinen 2011.)

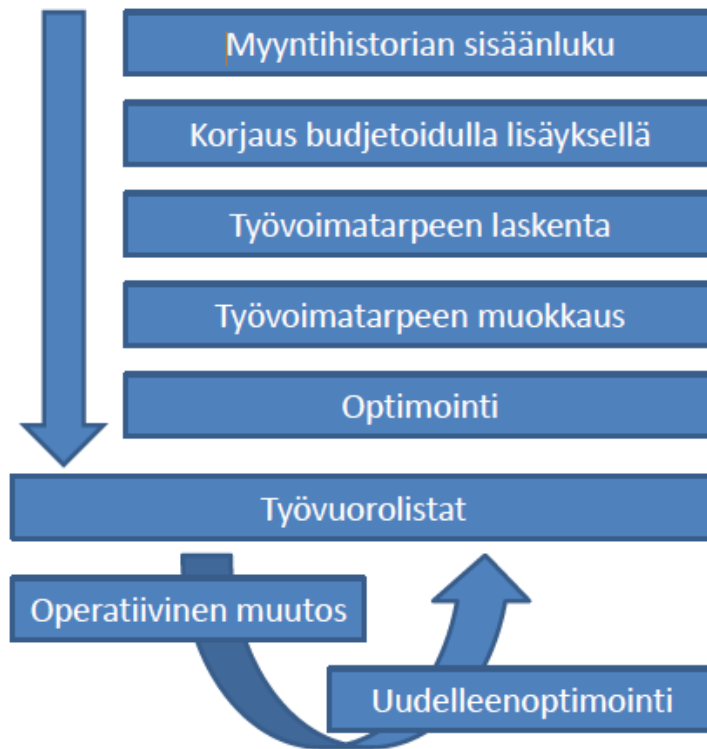
### 2.3 Työvuorojen optimointi

Työajan suunnittelu ei ole millään alalla nykypäivänä helppo tehtävä. Kustannusten nousu, työvoimapula ja työntekijöiden nopea vaihtuvuus asettavat haasteita työaikasuunnittelulle. Kun kokonaisuuteen lisätään vielä organisaatio- ja yksilötason tarpeet ja mieltymykset, on työvuorojen suunnittelija välillä suurten haasteiden edessä. Ilman tehokasta optimointia ja siihen liittyvää ohjelmistoa on miltei mahdottomuus saada rakennettua sekä työnantajan että -tekijän etuja ajavia työvuorosuunnitelmia. (Procomp 2012.)

Työajan tehokas käyttö ja tavoitetietoinen suunnittelu on yrityksen toiminnalle merkittävää. Perinteisten manuaali- tai käsityömenetelmien sijaan on mahdollista käyttää tietoteknistä optimointia (Hirvonen 2013). Sanakirjojen mukaan optimointi tarkoittaa parhaan vaihtoehdon etsimistä. Optimoinnin avulla kyetään automatisoimaan työvuorojen suunnittelu, säästämään työvoimakustannuksissa, parantamaan henkilöstön viihtyvyyttä, pienentämään sairauspoissaoloja, ottamaan poikkeustapaukset joustavammin huomioon ja reagoimaan paremmin asiakastarpeisiin ja siten parantamaan asiakastyytyväisyyttä. Optimointia voidaan hyödyntää esimerkiksi työ- ja loma-aikojen suunnittelussa, työtehtävien kohdentamisessa, tehtävien aikatauluttamisessa sekä työjärjestysten suunnittelussa. Työvuorojen optimointi ottaa huomioon työntekijöiden ja tehtävien ominaisuudet sekä määritellyt lait ja rajoitukset. (Procomp 2012.)

Henkilöstön optimointi kiinnostaa nykypäivänä paljon, koska yritykset ja yhteisöt ymmärtävät toiminnanohjausjärjestelmien mahdollisuudet kilpailukyvyn edistämiseksi. Henkilöstöressurssien optimointi voi johtaa huomattavaan palvelujen tehostamiseen ja tuottavuuden lisääntymiseen. Hyvin laaditut työvuorot lisäävät tyytyväisyyttä ja vähentävät sairauspoissaoloja eli lisäävät työhyvinvointia. Työvuorolistojen tekemiseen käytetään paljon työaika, joten tehokkuutta ei etsitä vain työn tekemiseen vaan myös työvuorosuunnitteluun. (Nurmi 2013.)





Kuvio 2. Esimerkki jaksokohtaisesta, operatiivisesta optimointiprosessista (Procomp 2012)

Perinteisillä välineillä, käsin suunniteltaessa hyvänkin työvuorosuunnitteluratkaisun laatiminen vaatii perinpohjaista eri vaihtoehtojen huomioimista. Se vie myös huomattavasti esimiehen työaika. Käytettävissä olevien suunnitteluresurssien rajallisuuden johdosta saavutettu ratkaisu kuitenkin harvoin on lähellä optimaalista tulosta. Tietokoneavusteisella optimoinnilla paras ratkaisu työajansuunnitteluun haetaan tieteellisin algoritmein laskemalla, asetettujen tavoitteiden ja käytettävissä olevien, jo valmiiksi järjestelmään syötettyjen lähdetietojen avulla (Kuvio 2). Järjestelmä muodostaa automaattisesti parhaimman vaihtoehdon työvuorosuunnitelmaksi. Haluttaessa voidaan vaivattomasti muodostaa erilaisia vaihtoehtoja ja simuloida erilaisten muutosten vaikutusta pitkällekin tulevaisuuteen. (Procomp 2012.)

Palvelutason ylläpitämisen, töiden osaamisvaatimusten sekä henkilöiden toiveiden yhtäaikainen ja tehokas yhdistäminen vähänkään suuremmissa yksiköissä on käytännössä hyvin vaikeaa. Vaatimukset ovat kasvaneet nopeammin kuin työvuorosuunnitteluun käytettävät resurssit ja työvälineet (Varpukari 2013.) Monien yritys-case-tutkimuksien mukaan optimoinnilla voidaan saavuttaa ainakin

10 %:n, mutta jopa yli 50 %:n parannus työvoiman käytön tehokkuudessa (Pro-comp 2013).

## 2.4 Työaika

Työnantajalla on työnjohto-oikeus työaikas suunnittelussa. Yrityksissä ja työpaikoilla työaikoihin tarvitaan joustavuutta ja monipuolisuutta, koska asiakkaiden vaatimukset ja kysyntä voivat vaihdella huomattavasti. Työajoilla on tärkeä merkitys työyhteisöjen toimivuudelle ja tulokselle sekä henkilöstön yksilöllisten tarpeiden huomioonottamiselle. Joustava työaika helpottaa työssä jaksamista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työpaikan myönteinen suhtautuminen erilaisten työaikamallien hyödyntämiseen auttavat työajoista käytävää keskustelua. Yksilökohtainen työaikajärjestelyjen suunnittelu voidaan tehdä osana kehityskeskusteluja. (TTL 2013.)

Työaikaan vaikuttavia säännöksiä ja sopimuksia on kolme: työaikalaki, työehtosopimus ja työsopimus. Työsuhteissa näitä noudatetaan edellä mainitussa järjestyksessä. Työaikalain mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Työaikalaisissa ei ole säännöstä viisi-päiväisestä työviikosta, joten säännöllinen työaika voidaan jakaa myös 6 päivälle. Säännöllisestä työajasta voidaan poiketa laissa säädetyin tavoin joko työehtosopimuksin tai työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella. Työaika voi joustaa päivittäin, viikoittain ja kuukausittain, mutta säännöllisen työajan on ta-  
soitettava työaikalain ja työ- tai virkaehtosopimuksen mukaisesti. Myös yksittäinen työntekijä voi sopia omista työajoistaan työnantajan kanssa lain ja sopimusten puitteissa. Työajat joustavat yleisesti niin työntekijöiden kuin työnantajankin tarpeiden mukaan. (TEM 2013.)

*Työaikalaisissa on yleinen määritelmä työaikaan luettavasta ajasta. Työaikaa on lähtökohtaisesti vain se aika, jonka työntekijä käyttää sopimuksen mukaisten työtehtäviensä suorittamiseen taikka jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla tai muussa työnantajan määräämässä paikassa työnantajan käytettävissä. (TEM 2013.)*

Majoitus- ja ravitsemisalalla noudatetaan periodityöaikaa, jolloin säännöllinen työaika on 111 tuntia kolmessa viikossa. Päivittäinen työaika voi vaihdella, mutta alle 4 tunnin työvuoroja tulee välttää, ja päivän pituus saa olla enintään 10

tuntia. Työntekijällä saa olla peräkkäin enintään 7 työpäivää. Työntekijälle tulee antaa kutakin viisi työpäivää sisältävää viikkoa kohden kaksi vapaapäivää. Viikkolepopäivä (V-vapaa) on annettava jokaisella työssäoloviikolla eikä sitä voi siirtää. Lisävapaapäivä (X-vapaa) voidaan siirtää kolmiviikkoisjakson sisällä. Viikonloppuvapaa, joko perjantai ja lauantai tai lauantai ja sunnuntai, on järjestettävä joka viides viikonloppu. (Eräsalo 2008, 73; TES 2012.)

Työaikaa lyhentäviä päiviä kutsutaan JP- eli juhlapyhäpäiviksi. Työajan lyhen-nykseen (JP-vapaa) on oikeus työntekijällä, joka on työskennellyt vähintään yhden kokonaisen työvuoron sellaisella viikolla, jolla on TES:ssä lueteltu juhla-tai pyhäpäivä. Työvuoron pituudella ei ole merkitystä. Kaikkiaan näitä palkallisia JP-vapaapäiviä voi vuodessa kertyä 8. (TES 2012, 11.)

Työntekijä on osa-aikatyöntekijä, jos hänen työaikansa on vähemmän kuin keskimäärin 111 tuntia 3 viikossa. Työnantaja ja työntekijä sopivat joko kiinteästä kolmiviikkoisjakson vähimmäistyöajasta tai keskimääräisestä kolmiviikkoisjakson vähimmäistyöajasta. Keskimääräistä työaikaa tarkastellaan vuoden pituise-na ajanjaksona, jolloin työaika voi vaihdella paljonkin kolmiviikkoisjakson aika-na. Tarkastelulla varmistetaan, että sopimus vastaa tosiasiallista tarvetta ja ti-lannetta. Toteutuneen keskimääräisen työajan ollessa ilman perusteltua syytä työsopimuksessa sovittua työaikaa pidempi, tulee työaika sopia toteutunutta työaikaa vastaavaksi eli työsopimustunnit päivitetään vastaamaan lähemmäksi toteutunutta. Jos taas työaika jää alle sovitun, työnantaja maksaa saamatta jää-neitä työtunteja vastaavan korvauksen. Tämä on käytännössä kuitenkin harvi-naista, sillä korvausvelvollisuutta ei synny, jos sovittu tuntimäärä on jäänyt to-teutumatta työntekijästä johtuvasta syystä, esimerkiksi vapaatoiveet. (TES 2012, 6-7.)

Tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä tulee työhön vain työnantajan kutsusta, ja kun työnantajalla ei ole tarjota jatkuvaa työtä, tai työntekijä ei halua ottaa jat-kuvaa työtä vastaan. Tarvittaessa työhön kutsuttava työskentelee pääsääntöi-sesti määräaikaisissa työsuhteissa. Tarvittaessa työhön kutsuttavalla työnteki-jällä on myös oikeus kieltäytyä tarjotuista työvuoroista. Tarvittaessa työhön kut-suttavan työntekijän katsotaan olevan toistaiseksi voimassa olevassa työsuh-teessa, jos hänet kutsutaan töihin viikoittain, työvuorot merkitään työvuorolistoi-

hin säännöllisesti, ja jos hän muutoin työskentelee säännöllisesti pitkähkön ajan ilman määräaikaaisuuden perustetta. (PAM 2013.)

Jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, tulee työnantajan tarjota näitä työtunteja osa-aikatyöntekijöille aina 111 tuntiin asti kolmiviikkoisjakson kohti (TES 2012, 6). Työaikalaisissa ja työehtosopimuksessa on määritelty minimistandardit vuosilomalle, vuorokausilevolle, tauoille ja yötyölle (TEM 2013).

Mara-alalla työaika vaihtelee paljon eri kausien tai sesongin mukaan, ja näin ollen myös työvoiman tarve on erilainen eri ajanjaksoina. Alalla tehdään yleisesti joko kaksi- tai kolmivuorotyötä. Vuorojen alkamis- ja loppumisajat vaihtelevat ravintoloiden aukioloaikojen mukaan, hotellissa työskennellään monesti vuorokauden ympäri (Saarinen 2011). Työaikalain tarkoittama vuorotyö on työaika-muoto, jossa työvuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ennakolta sovituin ajanjaksoin. Yleisimmät vuorotyömuodot ovat kaksi- ja kolmivuorotyö, joista kolmivuorotyöhön liittyy yleensä yötyötä. Yötyö on kello 23:n ja 6:n välisenä aikana tehtävää työtä. Jaksotyössä yövuorolla tarkoitetaan työvuoroa, josta vähintään kolme tuntia sijoittuu 23:n ja 6:n välille. (PAM 2013.)

Lisätyötä on työ, jota kolmiviikkoisjaksossa tehdään työsopimuksen mukaisen työvuorolistaan merkityn työajan yli 120 tuntiin saakka. Lisätyön teettäminen edellyttää työntekijän suostumusta, ja siitä maksetaan korvauksena perustuntipalkka. Ylityötä saa teettää vain työntekijän kutakin kertaa varten erikseen antamalla suostumuksella, ja ylityöstä on maksettava työntekijälle korotettua palkkaa. Mara-TES:n mukaan ylityötä on kolmiviikkoisjakson aikana 120 tuntia ylittävä työ. (TES 2012, 30; TEM 2013.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tuottaman Suomen työelämä vuonna 2030 – julkaisun mukaan (2012) ihmisten työajat, tavat tehdä työtä ja työehdot ovat tulevaisuudessa huomattavasti yksilöllisempiä. Yksilölliset ratkaisut koskevat muun muassa työajan pituutta ja ajoittumista, työn tekemisen paikkoja, työtehtävien laajuutta ja intensiteettiä, työhön sisältyvää vastuuta ja kehittymisen mahdollisuutta, palkitsemista ja työsuhteen pysyvyyttä. (TEM 2012.)

## **Työajan tasoittumisjärjestelmä**

Majoitus- ja ravitsemisalan työehtosopimus mahdollistaa jo paljon erilaisia työaikajoustoja, mutta niitä käytetään alalla vielä vähän. Yksi tällainen mahdollisuus on säännöllisen työajan tasoittumisjärjestelmä kokoaikaisille. Työaikaan saadaan joustoa toteuttamalla 18 viikon (6 kolmiviikkoisjaksoa) tasoittumisjärjestelmää. Sen keskeiset ehdot ovat seuraavat:

- Yhden kolmiviikkoisjakson aikana voidaan työskennellä enintään 129 tuntia.
- Työajan tulee tasoittua keskimäärin 111 tuntiin kolmiviikkoisjaksoa kohti.
- Jokaiselta jaksolta voidaan siirtää 2 lisä- eli X-vapaapäivää annettavaksi muussa kolmiviikkoisjaksossa, 1 on annettava jokaisella jaksolla.
- Viikkolepopäivä eli V-vapaa on annettava joka viikko.

Lisäksi järjestelmässä voidaan antaa 3 tasoittumisvapaata (TS-vapaa), jotka eivät lyhennä työaika. Tasoittumisjakso on kiinteä, eikä työaika voi siirtää toiselle tasoittumisajalle. Paikallisesti voidaan sopia pidemmästäkin 27 viikon tasoittumisjärjestelmästä (9 kolmiviikkoisjaksoa). (Eräsalo 2008, 75–76.)

### **2.5 TES – majoitus- ja ravitsemisalan työehtosopimus**

Alan työehtosopimus (TES) luo kehykset henkilöstön käytölle. Työehtosopimus näyttelee voimakasta osaa työvuorosunnittelun ohjaajana. Nykyinen matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus on voimassa vuoden 2014 huhtikuun loppuun saakka. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevat työehtosopimukset solmii Palvelualojen ammattiliitto PAM ry alan työnantajaliiton Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n kanssa. (TES 2012.) Voimassa oleva työehtosopimus on saatavilla ammattiliiton kautta, ja se tulee olla saatavilla myös työpaikalla. Työntekijäpuolen Palvelualan ammattiliitto PAM sekä työnantajapuolen MaRa ry. lähettää jäsenilleen alan työehtosopimuksen postitse sen ilmestyttyä. Ammattiliitoista myös Kaupanalan esimiesliitto KEY:ssä on paljon matkailu- ja ravitsemisalan esimiehiä jäseninä.

## Työvuorolista

Esimiestyön yksi haastavimmista työtehtävistä on luoda kaikkia osapuolia miellyttävä ja joustava työvuorolista, ja tehdä se mara-alan työehtosopimuksen mukaisesti kolmen viikon välein. Kuten Bill Cosby viisaasti on todennut: *En tiedä menestyksen polkua, mutta varma tapa eksyä siltä, on yrittää miellyttää kaikkia* (Wiskari 2009). Kun suunnitellaan työvuorolistaa, lähdetään usein liikkeelle työntekijöiden vapaatoiveista. Näin toimimalla esimies ei johda ihmiskeskeisesti eikä tasapuolisesti, vaikka siihen pyrkii. Työntekijöiden toivomuksia tulee ottaa huomioon, mutta työsuhteessa työntekijän työpanosta käytetään, kun sitä tarvitaan, ei silloin, kun työntekijälle sopii. Työnantaja määrää työajasta. (Eräsalo 2008.)

Työvuorolista on pakollinen, siitä määrätään alan työehtosopimuksessa. Työvuorolista on laadittava etukäteen niin, että se asetetaan työntekijöiden nähtäville vähintään viikkoa ennen kolmiviikkoisjakson alkamista. Työvuorolista on laadittava muulla kuin lyijykynällä, ja siinä on käytettävä työntekijöiden oikeita nimiä. Kolmiviikkoisjakso alkaa aina maanantaina eikä vuodenvaihde katkaise jaksoa. Työvuorolistassa on oltava työn alkamis- ja päättymisajankohdat, vapaapäivät sekä työvuoron suorittamispaikka. (TES 2012, 10; Eräsalo 2008, 72.) Työvuorolistaa ei saa muuttaa ilman työntekijän ja työnantajan suostumusta. Muutokset tulee tehdä niin, että muutettu sekä toteutunut työaika on selvästi näkyvillä, jotta työaikakorvaukset voidaan maksaa oikein. Työntekijät eivät saa vaihtaa työvuoroja keskenään, vaan niihin on aina saatava esimiehen hyväksyntä. (TES 2012, 10; Eräsalo 2008, 72.)

### 2.6 Työvuorosuunnitteluohjelmisto MaraPlan

Työvuorolistan tekemiseen on olemassa monta toimivaa mallia. Pienissä yrityksissä manuaalinen, käsin tehty työvuorolista toimii hyvin, mutta tietokonepohjainen työvuorosuunnitteluohjelma helpottaa työtä ja säästää työaika muulle esimiestyölle (Eräsalo 2008).

Pretax Plan Oy:n tarjoama MaraPlan on työkalu henkilöstöressurssien suunnitteluun ja hallintaan (MaraPlan 2013). MaraPlan -työvuorosuunnitteluohjelmisto on tänä päivänä käytössä kaikissa S-ryhmän osuuskaupoissa ja kaikilla toimialoilla.

Vuonna 2005 ohjelmiston omistajuus keskitettiin SOK:n Henkilöstöhallinto ja kehittäminen -yksikölle, joka nykyään myös kehittää ohjelmistoa yhdessä Pretax Plan Oy:n kanssa. Samana vuonna 2005 SOK:n HR- ja Taloustoimintojen hallitukset tekivät päätöksen siirtää työvuorosuunnitteluprosessin ja –järjestelmän omistus ja hallinnointi HR-toiminnolle. Silloin päätettiin integroida MaraPlan S-ryhmän henkilöstötietojärjestelmän Hertan kanssa. Hertta on Capgemini Finland Oy:n operoima ja ylläpitämä SAP HR -pohjainen henkilöstötietojärjestelmä. Hertta pitää sisällään organisaatiopuun, esimerkiksi S-ryhmän eri ketjut, osuuskaupat ja toimipaikat. Työntekijöistä Herttaan kerätään työsuhteen kannalta tarvittavat perustiedot, kuten osoitteet, puhelinnumerot ja koulutukset. Lisäksi työntekijän työsuhtetiedot ovat Hertassa. Hertan kautta tehdään työsuhteiden aloitukset, lopetukset ja mahdolliset siirrot S-ryhmän sisällä. Uuden työntekijän aloittaessa hänen tietonsa lisätään Herttaan, ja hänet liitetään oikeaan osuuskauppaan ja toimipaikkaan. Tiedot siirtyvät automaattisesti MaraPlaniin, ja sen jälkeen uudelle työntekijälle on mahdollista lisätä työvuoroja. Vuonna 2006 rakennettiin liittymää MaraPlanin ja Hertan välille. Näin työvuorosuunnittelulla ja henkilöstöhallinnolla on suora yhteinen järjestelmä, jolloin uusi työntekijä perustettiin vain Hertta-järjestelmään, josta se siirtyi suoraan MaraPlaniin oikeaan toimipaikkaan oikeilla henkilö- ja työsuhtetiedoilla. Vuoden 2009 aikana otettiin käyttöön myös liittymä MaraPlanin ja talouden raportointijärjestelmä TARA:n välillä. Tämä liittymä mahdollisti muun muassa tehtyjen työtuntien siirtämisen MaraPlanista suoraan TARA:an. MaraPlanissa on liittymä Fenix-palkanlaskentaohjelmaan, joten työtunnit siirtyvät suoraan työvuorosuunnittelusta palkanlaskentaan. (Saarinen 2011).

MaraPlan – työvuorosuunnitteluohjelmisto mahdollistaa työvuorolistan tekemisen lisäksi lomien suunnittelun ja lomalaskennan, tasoittumisjaksojen ja tuntipankin hallinnan, toteutuneiden työaikojen käsittelyn, raportit työtunneista ja kustannuksista sekä automaattisen palkkatapahtumien laskennan. MaraPlanista on mahdollista integroida esimerkiksi palkkatapahtumat suoraan yrityksen palkanlaskentaohjelmaan. MaraPlanissa on sisäänrakennettuina useita eri työehtosopimuksia. Esimiehille voidaan määritellä käyttöoikeudet oman toimipaikkansa työntekijöille, ylemmälle johdolle laajemmat käyttöoikeudet ja palkanlaskentaan omat käyttöoikeudet. (Saarinen 2011; MaraPlan 2013.)

MaraPlanissa työvuorojen suunnittelu tapahtuu joko työvuorosymboleilla tai perinteisesti kellonajoilla, graafisesti piirtämällä tai taulukkomaisesti. Työvuorosymbolit on tallennettuja, vakiintuneita työvuoroja, jotka sisältävät työvuoron alkamis- ja loppumisajat sekä työpisteen. Työvuorojen laadinnassa voi käyttää listanäkymää (Kuva 1) tai jananäkymää (Kuva 2), tai molempien yhdistelmää lista/jana -näkymää helpottamaan työvuorolistan kokonaisuuden hallintaa. (Hakala 2011a.).

	Lista/Janat Toteutuma Lomat Raportit Henkilöt Muut perustiedot Muut järjestelmät Apua																							
Vai	04/11/13-24/11/13				22/07/13-24/11/13				Ulkoasu	Symbolit	Vuorot	Auto	Tunn.luv	Tunn.luv2	TES	Tarkista	Kopi	T	?					
	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU			
102,75	IV	AV	V	X	AV	IV	AV	V	ia	IV	AV	AV	X	X	IV	IV	IV	T	V	IV	AV			
108,75	ia	aa	AV	V	X	AV	AV	AV	AV	V	X	IV	AV	aa	AV	X	IV	AV	IV	AV	V			
104,50	V	ia	aa	IV	aa	X	IV	ia	aa	ia	aa	AV	V	X	IV	AV	AV	aa	AV	X	V			
112,25	X	KOK	IV	AV	IV	AV	V	X	V	X	IV	IV	AV	AV	V	AV	AV	IV	AV	KOK	IV			
110,25	AV	IV	ia	aa	MY1	V	X	IV	IV	AV	V	MY2	IV	IV	MY2	V	X	my	MY1	AV	X			
58,75				ia	YV	YV	YV			aa			IV							IV	aa			
84,00		YV	YV	YV	vJP	vJP							YV	YV	YV	YV	YV							
108,50	YV		YV	YV				YV	YV	YV	YV	YV						YV	YV	YV	YV			
18,50					ia					ia									ia					

Kuva 1. MaraPlan listanäkymä

Toteutuma Lomat

Raportit Henkilöt Muut perustiedot Muut järjestelmät Apua

KE TO PE LA SU

0510150 Vastaanotto Vai

04/11/13-24/11/13

22/07/13 - 24/11/13

Tarkista Kopi ?

<< 11/11/13 12/11/13 13/11/13 14/11/13 15/11/13 16/11/13 17/11/13 >>

< V-vapaa 15:00-21:00 16:00-22:00 07:00-15:00 07:00-15:00 X-vapaa X-vapaa >

< >

05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 00 01 02 03 04

102,75 IV

16:00-22:00 Ilta-vapaa

108,75 V

V-vapaa

104,50 ia

14:00-21:00 Ilta-apu

112,25 X

X-vapaa

110,25 AV

07:00-15:00 Aamuvuoro

58,75 aa

07:30-12:00

84,00

108,50 YV

<<< 0

22:00-07:00 Yövuoro

18,50

Kuva 2. MaraPlan jananäkymä.

KSO:n mara-linjalla on käytössä MaraPlan-versio 3.78. Ohjelmistoa päivitetään noin joka toinen vuosi, joskus vuosittain. MaraPlanista on olemassa ainakin SOK:n testauskäytössä jo uudempi 4-versio, ja siitä on kerrottu esimerkiksi tä-



män opinnäytetyön lähteenä olevassa opinnäytetyössä ”Työvuorosuunnitteluohjelman uuden version arviointi SOK:ssa.”

### **2.6.1 Tempus**

Tempus-kutsujärjestelmä on MaraPlan -työvuorosuunnitteluohjelmistoon integroitu ryhmätekstiviesteihin perustuva väline lisätyön tarjontaan. Järjestelmä saa MaraPlanista tiedon henkilöistä, heidän taidoistaan sekä työpisteistä, joissa he voivat työskennellä sekä myös tiedot työvuoroista ja työaika rajoitteista. Näin ollen töihin kutsut voidaan rajata tarkkaan oikeille henkilöille. Ennen järjestelmän käyttöönottoa työntekijä täyttää lisätyölomakkeen, jossa tiedustellaan halukkuutta tehdä lisätöitä. (MaraPlan 2013; Procomp 2012.) Työntekijälle kutsu tulee kännykkään, ja hän voi vastata tekstiviestillä joko hyväksyvänsä tai hylkäävänsä tarjotun työvuoron. Esimies kuittaa vuoron haluamalleen työntekijälle, jolloin työvuoro sulautuu samalla MaraPlaniin. Muille työvuoron haluaville lähtee automaattinen hylkäysviesti. (Nieminen 2010; MaraPlan 2013.)

Tempuksesta on hyötyä esimiehelle, koska sillä voidaan varmistaa lisätyöntarjontavelvoite ja tarjonnan tasapuolisuus henkilöstölle. Tempuksella voidaan hyödyntää henkilöstöresursseja yli osasto- ja toimipaikkarakojen. Nopea automatisoitu järjestelmä säästää sijaisten hakuun paljon tuhrautuvaa työaika. Tempuksen raportoinnilla on helppo todentaa työntekijöille tarjotut vuorot, vastaukset sekä vahvistetut vuorot (Nieminen 2010; MaraPlan 2013.)

### **2.6.2 Dooris**

Yksi osa S-ryhmän henkilöstötyön järjestelmähankkeita on Dooris. Se on työntekijöiden oma sovellus ja tarkoitettu käytettäväksi omalta tietokoneelta tai internetselaimella varustetusta matkapuhelimesta sekä muusta mobiililaitteesta kuten tableteista. Dooriksen toimintoja ovat muun muassa omien työvuorojen ja toteutumien (tehdyt työvuorot ja poissaolot) tarkastelu, vapaatoiveet ja työvuorotoiveet, viestit Tempuksesta, oman osuuskaupan ja S-ryhmän työpaikkailmoitukset ja oman työvuorolistan tulostaminen ja tallentaminen esimerkiksi sähköiseen kalenteriin. Toisin sanoen Dooris on järjestelmä, jolla työntekijä voi tarkastella omia työvuorojaan internetin välityksellä, työvuorolista kännykässä. Dooris hakee tietonsa MaraPlanista, Tempuksesta ja S-ryhmän intranetistä Sintrasta.

Kirjautumiseen sovellukseen käytetään henkilökohtaista S-tunnistusta. (Lattunen 2012; SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen 2013.) Tänä syksynä 2013 henkilöstö pystyi vastaamaan KSO:n työtyytyväisyystutkimukseen Dooriksen kautta.

Esimiestyön kannalta Dooriksella tavoitellaan hallinnollisen työn vähentämistä ja paperityön siirtämistä sähköiseen muotoon. Suurin käytännön muutos on työvuorolistojen julkaisu Doorikseen. Eli paperisista työvuorolistoista tullaan luopumaan kokonaan. Dooris tuo uudet pelisäännöt myös työntekijän toivekäyttöön. Dooriksen käyttöönoton jälkeen, työntekijä ei voi enää muilla tavoin esittää (suullisesti tai paperilla) vapaa- tai työvuorotoiveitaan. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä Dooris-koulutus oli esimiehille juuri haastattelujen aikaan ja sovellus otetaan käyttöön syksyn 2013 aikana yksiköittäin. (Mäenpää 2013; SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen.)

### **3 Osaavan henkilökunnan turvaaminen mara-alalla**

Ammatillinen osaaminen muodostuu toisaalta ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, toisaalta henkilön persoonallisuuden eri puolista, joita perimä ja sosiaalinen ympäristö elämän aikana muokkaavat. Riittävä osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen on keskeistä työn hallinnan tunteen kannalta. Tänä päivänä työpaikkojen turvallisuus syntyy jatkuvasta kehittymiskyvystä, ei niinkään vakituisesta työpaikasta. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän ihmisen tulee myös tietää työnsä tavoitteet ja merkitys kokonaisuuden kannalta. Koska muutoksesta on tullut pysyvä olotila ja työelämä pirstaloituu, osaamisen merkitys korostuu. Työntekijän on huolehdittava itse siitä, että oma ammatillinen osaaminen on riittävällä tasolla. Työnantajan tehtävänä taas on luoda edellytykset ja kannustaa tähän tarjoamalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Osaaminen on perusta myös työhyvinvoinnin kokemiselle. (Kauhanen 2012; TTL 2013.)

Jotta voitaisiin arvioida olemassa olevaa ja tarvittavaa osaamista, on oltava käsitys toimialan ja yrityksen organisaation kehityslinjasta. Kun puhutaan henkilös-

tön kehittämistarpeista, täytyy analysoida ensin yksityiskohtaisesti, mitä se tarkoittaa yksilön, tiimin ja koko työyhteisön kannalta. Työpaikoilla toimenkuvaukset ja tehtäväkartat ovat monelle tuttuja, mutta nykyään tulisi laatia tarveprofiileja osaamisesta ja kyvyistä. Puhutaan pätevyydestä eli kompetenssista, kyvykkyydestä, jolla pystytään toimimaan tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla. Esimerkiksi pelkkä pitkä työkokemus ei ole enää meriitti, vaan miten henkilö osaa itse hyödyntää tätä kokemaansa uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa, tai miten henkilö pystyy solmimaan ja pitämään yllä ihmissuhteita, onko hänellä yrityksen kanssa kohtaavat arvot ja asenteet, ja miten motivaatio rakentuu. Aineeton palkitseminen (työ ja organisointi sekä kasvu ja kehittyminen) tulee motiivoinnissa keskeisempään asemaan. Kun pätevyyttä verrataan työn vaatimukseen, nähdään työntekijän kehittämistarve. (Kauhanen 2012.)

Osaamista tulee näin paitsi dokumentoida, myös mitata. Yksi hyvä keino mittaamiseen on osaamiskartoitus, jolla yritys näkee, mitä resursseja on käytettävissä. Organisaation näkökulmasta osaamiskartoitus auttaa muun muassa rekrytoinnissa, työnkierron, kasvupolkujen ja vuosilomien suunnittelussa sekä palautteissa ja palkitsemisessa. Yksilölle osaamiskartoitus antaa käsityksen omasta ja tiimin työnkuvasta ja osaamisesta.

### **3.1 Osaamistarpeet**

Palveluliiketoiminnan osaamisalueen lehtorit Ranfors ja Salo kirjoittavat AMK-lehti / Journal of Finnish Universities of Applied Sciences -verkkojulkaisussa (2013), kuinka matkailu- ja ravitsemisalalla korostetaan yhä enemmän palvelu- ja asiakasosaamisen merkitystä tulevaisuudessa. Laadusta on tullut entistä tärkeämpi valintakriteeri markkinoilla, palvelua ja sen laatua arvostetaan yhä korkeammalle. Alan yrityksissä erityisesti asiakkaiden muuttuneet käsitykset henkilökohtaisen palvelun laadusta vaikuttavat osaamistarpeisiin. Asiakkaat vaativat henkilökohtaista ja inhimillistä palvelua. Tämä edellyttää henkilökunnalta yhä laajempia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä ymmärrystä asiakkaan tarpeista, toiminnasta ja kokemuksesta. Asiakkaat eivät ole enää passiivisia palveluiden vastaanottajia, vaan heillä on yhä aktiivisempi, vuorovaikutteisempi rooli asiakkaan ja yrityksen kohtaamisissa. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehitys edellyttää kykyä ymmärtää tämä.

Jotta edellisessä kappaleessa mainittu osaaminen matkailu- ja ravitsemisalalla jatkossa turvataan, vaatii se myös palveluosaamisen opetuksessa käytettävien opetusmenetelmien muutosta ja uudistusta. Perinteinen oppiminen luokkahuoneessa ei enää riitä, vaan opiskelijan on saatava konkreettisia kokemuksia niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijankin roolissa. Vain tällaisilla syvällisillä työelämän arkea kohtaavilla opetuskeinoilla, joissa ammattimaista ajattelua ja toimintaa kehitetään sekä teoriaa ja käytäntöä yhdistetään, voidaan osaava henkilökunta turvata ja vastata liiketoiminnan kehitystarpeisiin tulevaisuudessa. (Ranfors & Salo 2013.)

Opetusministeriö julkaisi vuonna 2012 Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportin osana Valtakunnallista ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE) – projektia. Raportissa ennakointiasiantuntijaryhmä pohti eri skenaarioiden avulla osaamistarpeita vuodelle 2026 saakka. Myös tässä raportissa yhdeksi keskeiseksi koulutuksen kehittämisen toimenpiteeksi nousi ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulutuksen sekä yritysten ja työelämän välisen yhteistyön edistäminen. Ennakointiryhmän vertailuryhmänä haastateltiin samaan VOSE-projektiin liittyen 59 majoitus- ja ravitsemisalalla toimivaa työorganisaatiota, joissa on noin 900 alan ammattilaista. Ennakointiryhmän tuottamat tulokset vastasivat pitkälti yrityshaastattelujen tuloksia tulevaisuuden osaamistarpeista. (Taipale-Lehto 2012.)

Matkailu- ja ravitsemisalan eri osa-alueille, kuten ruoka- ja ravintolapalvelut, majoituspalvelut, ohjelma-, viihde-, festivaali- ja hiihtokeskuspalvelut sekä myynti-, markkinointi- ja kokouspalvelut, yhteiset osaamistarpeet tämän osaamistarveraportin mukaan ovat seuraavat:

- alan perustaidot ja ydinosaaminen, kuten ruokaan ja ravitsemukseen liittyvä osaaminen (hankinta, taloudellisuus, luomu- ja lähiruoka, terveysvaikutustuntemus, allergiat, ruokatrendit, puhtaus, hygienia)
- matkailuun liittyvä perusosaaminen (varaus- ja muut järjestelmät, maantieteellinen osaaminen)
- kielitaito
- monikulttuurisuus ja kulttuuriosaaminen (asiakkaat, kommunikointi, työyhteisö, paikalliskulttuurin ymmärtäminen)

- turvallisuus-, riskinhallinta- ja kriisiosaaminen
- tieto- ja viestintätekniikka (erilaiset varausjärjestelmät, e-markkinointi, sosiaalinen media)
- johtaminen (HRM = Human Resources Management, henkilöstöhallinto, muutosjohtaminen, verkostot, kriisit, monikulttuurisuus, tiimityö)
- moninaisuuden ymmärtäminen (eri kulttuurit, eri-ikäiset ihmiset, eri alojen asiantuntijoiden ymmärtäminen, ”erilaisuuden” ymmärtäminen)
- ympäristöasiat, kestävä kehitys
- liiketaloudellinen osaaminen (mm. budjetointi, kannattavuus, hinnoittelu, myynti, markkinointi, yrittäjäyys)
- hankintaosaaminen (ml. alihankintaosaaminen ja palveluketjujen hallinta)
- verkosto-osaaminen
- asiakasosaaminen (asiakkuuksien hallinta, kohderyhmien tunnistaminen, kanta-asiakkuudet, kohdemarkkinointi, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, osata kohdata asiakkaat yksilöllisesti)
- työlainsäädäntö, työehtosopimukset, työyhteisön kehittäminen
- lainsäädännön ja sopimusoikeuden tuntemus
- ennakointiosaaminen (tiedon kerääminen, hyödyntäminen, trendien ja heikkojen signaalien tunnistaminen)
- tutkimustiedon ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen kehitystyössä

Jollas Instituutin rehtorin Pekka Ruuthin kolumnin (2011) mukaan osaamisen kehittäminen ei ole kausiluontoinen projekti, joka alkaa ja loppuu, ja sen jälkeen alkaa uusi kausi uusilla hankkeilla. Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä, strategiasta lähtevää ja systemaattisesti johdettua toimintaa. *Osaamisen on kehityttävä liiketoiminnan tahdissa, mieluummin jo ennakoivasti.*

### **3.2 Työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnilla on monta määritelmää. Henkilöstövoimavarojen johtaminen -kirjassa Juhani Kauhanen (2012, 196–200) tarkoittaa työhyvinvoinnilla sellaisia työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestelyjä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöä että organisaatiota. Turvallinen ja terveellinen työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin, myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve yhteisö.

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa työntekijöiden oma kokemus oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta (Eräsalo 2008, 127). Useissa tutkimuksissa ja arkikäytännössä on todettu, että lähiesimiestyö on keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutus on oltava aktiivista muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa kerran vuodessa. Arkijohtaminen on läsnäoloa ja välittämistä.

Psykososiaalisen työympäristön merkitys terveydelle ja työhyvinvoinnille on kasvanut. Jatkuvat muutokset organisaatioissa, toimintatavoissa, yhteistyösuhteissa, työn sisällöissä ja osaamisessa voivat sekä tukea että heikentää työhyvinvointia. Huonosti hallittuina ne muodostavat terveysriskejä etenkin työperäisenä stressinä, henkisenä kuormittumisena, mielenterveysongelmina ja tuki- ja liikuntaelinten sairauksina. Useat tapaustutkimukset 2000-luvulla ovat osoittaneet, että työn kasvanut henkinen kuormittavuus liittyy yleistuviin työn sujuvuuden häiriöihin, jotka aiheuttavat ennakoimatonta lisä- ja ylityötä. Tämä näkyy myös barometrien tiedoissa kiireen ja työn keskeytysten korkeana määränä. (TEM 2012.)

Työvuorolistaa suunniteltaessa on otettava huomioon työntekijän hyvinvointia tukevia seikkoja, kuten vuorojen rytmittyminen, kiertonopeus ja –suunta sekä riittävä vuorokausilevon toteutuminen. Onnistunut työvuorosuunnittelu auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin, koska vuorotyön tuomat epäsäännölliset työajat vaikuttavat työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. Työntekijän henkilökohtainen ammattitaito, luottaminen omaan osaamiseen ja oman työn vastuu ovat työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä. Saatavilla oleva tuki kollegalta tai esimieheltä, arvostuksen tunne ja hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kompensoivat myös kiireen tunnetta. (TTL 2013; Ruokamo 2011.)

Henkilökohtaisten työvuoro- ja vapaatoiveiden huomioon ottaminen rajoittaa suunnittelua, mutta toisaalta parantaa työtyytyväisyyttä, joten toiveita on hyvä toteuttaa jonkin verran. Toiveiden käsittelystä on syytä tehdä aikataulutettua, johdonmukaista ja tasapuolista. Toiveiden rajoittamaton huomioon ottaminen johtaa helposti siihen, että työntekijöitä ei kohdella tasapuolisesti. Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön keskinäisiin sosiaalisiin suhteisiin, ja tiimityö

kärsii. (Hirvonen 2013.) Työvuorotoiveisiin liittyvät ohjeistukset ovat yrityksessä aina henkilöstöpoliittisia linjauksia.

Hyvinvointia lisätään hyödyntämällä tietoa kuormitusta helpottavista ja terveyttä edistävistä ergonomisista ratkaisuista. Jo pelkästään palautumisen kesto työvuoron jälkeen voi olla kiinni siitä, onko ergonomia otettu esimerkiksi työpisteiden rakentamisissa huomioon. Vaikka mara-ala on mitä suurimmassa määrin asiakaspalveluala, moni työ tehdään jo nyt erilaisten tietojärjestelmien välittämänä, esimerkiksi kassa-, varaus- ja tilausjärjestelmät, asiakkuusjärjestelmät, informaatio- ja mainosjärjestelmät tai sosiaalinen media. Tämä on tuonut mukanaan alalle uuden ergonomiamuodon, kognitiivisen ergonomian. Kognitiivinen ergonomia on järjestelmien ja niiden käyttöliittymien sopeuttamista vastaamaan ihmisen tiedonkäsittelyn ominaispiirteitä. Kun järjestelmien ja niiden käyttöliittymien (näytöt ja ohjaimet) sekä tiedon esittämistavat on suunniteltu huolellisesti, työskentely on sujuvaa, innostavaa ja motivoivaa. (TEM 2012; TTL 2013.)

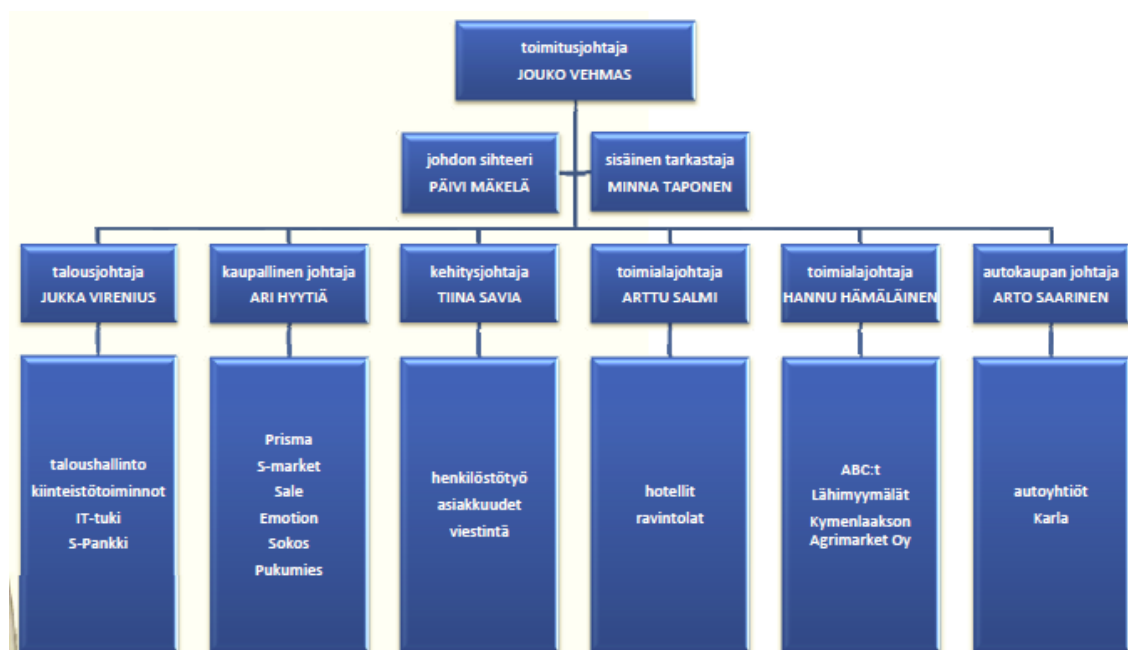
Työsuojelu, työterveyshuolto ja työkykykuntoutuksen muodot tulevaisuudessa integroituvat ja tukevat työpaikkojen ja työntekijöiden oman työn hallintaa ja oppimista. Työhyvinvointi on tärkeää myös työn tuloksellisuuden kannalta, koska hyvinvoiva työyhteisö haluaa saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen työssään, ja se pystyy myös käsittelemään vastoinikäymiä paremmin. Loppujen lopuksi työhyvinvointi on jokaisen, niin esimiehen kuin työntekijänkin henkilökohtaisella vastuulla. Organisaation menestystä mitataan henkilöstön hyvinvoinnilla. (Kauhanen 2012; TEM 2012.)

## **4 Toimeksiantajan esittely**

S-ryhmä muodostuu itsenäisistä alueellisista osuuskaupoista sekä osuuskauppojen omistamasta SOK:sta ja sen tytäryhtiöistä. Osuuskauppojen omistajat ovat niiden asiakkaita, heitä kutsutaan nimikkeellä asiakasomistajat. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluita ja etuja asiakasomistajille. S-ryhmän osuuskaupoissa ylintä päätäntävaltaa käyttää asiakasomistajista koostuva edustajis-

to. Jollas Instituutti on S-ryhmäläisten oma ammatillinen erikoisoppilaitos, joka valmentaa suurimman osan henkilöstöstä. (S-kanava 2013.)

Kymen Seudun Osuuskauppa KSO on Etelä-Suomessa Kymenlaakson maakunnassa toimiva alueosuuskauppa. Se on toiminut vuoden 2013 alusta, kun Osuuskaupat Ympäristö Kouvola ja Ympyrä Kotka-Haminasta fuusioituivat. KSO:ssa on henkilöstöä lähes 1700, joista 81 % on naisia ja 19 % miehiä. Toimipaikkoja on noin 100, ja kokonaismyynti vuonna 2012 oli noin 550 miljoonaa euroa. KSO on osa valtakunnallista S-ryhmää. S-ryhmän matkailu- ja ravitsemiskauppaan kuuluu lukuisia valtakunnallisia ravintolaketjuja kuten esimerkiksi Rosso ja Amarillo sekä kaksi hotelliketjua, Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels & Resorts, joissa hotelliyksiköitä 59. Ketjujen lisäksi S-ryhmään kuuluu suuri joukko erillisravintoloita. (SOK 2012; S-kanava 2013.)



Kuvio 3. KSO johdon organisaatio (Mäenpää 2013)

KSO tuottaa kaupan palveluja Sale-myyvälöillä, S-marketeilla, Prismoilla, Sokos-tavarataloilla, Emotion-erikoisliikkeillä. Majoitus- ja ravitsemispalveluja tuotetaan Sokos Hotelleilla ja ravintoloilla. Lisäksi konserniin kuuluu S-pankkipalvelut, ABC-liikennemyymälöitä ja – automaatteja sekä maatalous- ja rautakaupan palveluja tarjoavat Kymenlaakson Agrimarketin ja S-Raudan toimi-

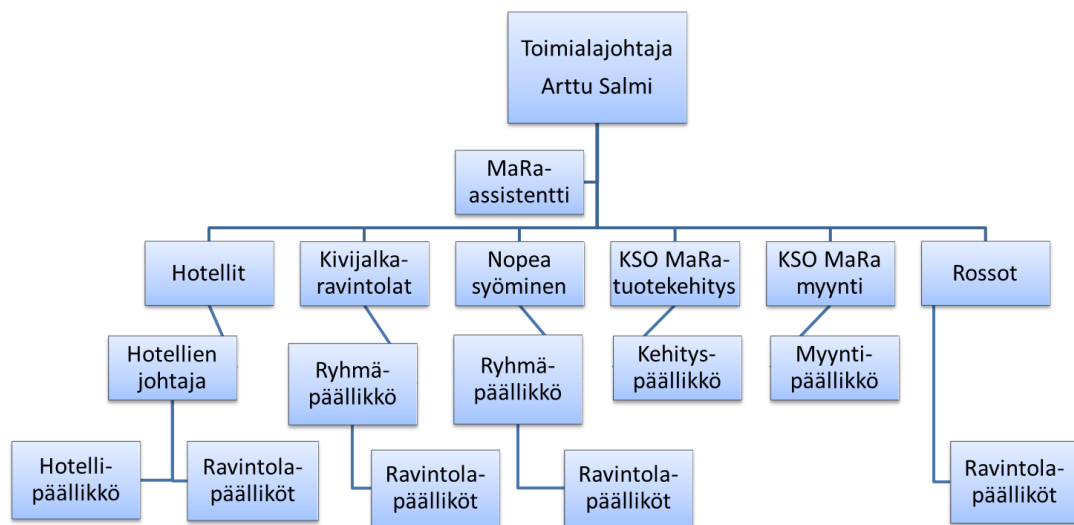


paikat. Autokaupan palveluja tarjoavat Ympäristön Auto Kouvola ja Etelä-Kymen Auto Kotkassa. Kuviossa 3 nähdään näiden liiketoimintojen organisaatio. Asiakasomistajia on noin 78 000. KSO on maakunnan suurin kaupan ja palvelualan työnantaja. (S-kanava 2013.) Tämän opinnäytetyön yhteyshenkilönä on toiminut koko Kymen Seudun Osuuskaupan KSO henkilöstöpäällikkö Sanna Mäenpää, jolta tuli tilaus nykytilan kartoitukselle.

#### **4.1 Matkailu- ja ravitsemistoimiala**

KSO matkailu- ja ravitsemistoimialaan kuuluu kaikkiaan 29 yksikköä Kymenlaaksossa Kouvola, Kotka ja Haminassa:

- Hamina; hotelli Haminan Seurahuone, Ravintola Seurahuone, Pub Hostina Kompas, Hesburger & Hesecafé, Rosso
- Karhula; Hesburger ja Hesecafé
- Kotka; Original Sokos Hotel Seurahuone, ravintolat Amarillo, Banketti, Fransmanni, hello!, Prisman ravintolamaailma (Hesburger, Presso ja PizzaBuffet), Soittoruokala Karoliina, Pasaatin ravintolamaailma (Hesburger ja Presso), Public Corner, Rosso
- Kouvola; Original Sokos Hotel Vaakuna, ravintolat Aula, Fransmanni, Amarillo, Night, Coffee House, Irish Pub Old Tom, Tykkimäen Raveliini, Rosso, Prisma Café, Prisman ravintolamaailma (Hesburger, Presso ja PizzaBuffet)
- Kuusankoski; Rosso, Pub Hospoda Papirna



Kuvio 4. KSO MaRa-toimialan organisaatio

Kuviossa 4 on KSO matkailu- ja ravitsemiskaupan organisaatio, jonka runko saatiin toimialajohtaja Salmelta ja muokattiin hänen kertomansa mukaan yllä olevaksi mara-toimialan organisaatiokaavioksi. Organisaatio muodostuu toimialajohtajasta ja hänen alaisuudessaan olevasta 6 eri liiketoimintaryhmästä, joilla jokaisella on oma ryhmäpäällikkönsä. Rossojen ryhmäpäällikön tehtäviä hoitaa toimialajohtaja. Ryhmäpäälliköiden alaisuudessa on edellisessä kappaleessa luetteloitujen yksiköiden tulosvastuulliset hotelli- ja ravintolapäälliköt sekä keittiötoiminnoista vastaavat keittiöpäälliköt. Kouvolan Original Sokos Hotellissa kerroshoidosta ja aamiaisesta vastaa oma siivouspäällikkö. Kotkan Original Sokos Hotellissa kerroshoito on ulkoistettu ja aamiaisesta vastaa Fransmannin ravintolapäällikkö. Myynnissä on oma päällikkö, mutta myyntipalvelun työntekijöiden esimies on hotellipäällikkö. Liiketoiminta-alueen verollinen myynti vuonna 2012 oli noin 37 miljoonaa euroa, ja se työllistää noin 360 henkilöä (Mäenpää 2013; Salmi 2013).

## 4.2 HERO-hanke

S-ryhmän tämän hetkisiä suuria strategisia hankkeita ovat osaamisen kehittäminen ja myynnin johtaminen, joihin uusi työvuorosuunnittelun toimintamalli liittyy. Uusi toimintamallijärjestelmä on ristitty HERO:ksi (Salo 2013). HERO-

hankkeella tarkoitetaan henkilöresurssien käytön optimointi- ja ohjausjärjestelmän käyttöönottohanketta (Grunström 2013).

Keskeisenä tavoitteena hankkeella on automatisoida ja keskittää työvuorosuunnittelu mahdollisimman pitkälle sekä hyödyntää mahdollisimman pitkiä työajan tasoittumisjärjestelmiä. Samalla uudistetaan ja yhdenmukaistetaan työvuorosuunnittelun organisointia ja ohjausta sekä työvuorojen jakamisen periaatteita. Lisäksi tavoitteena on vapauttaa esimiehen työaika päivittäisen työn johtamiseen ja jakamiseen sekä kysyntäohjauksella käyttämään olemassa olevat henkilöstöresurssit paremmin. Järjestelmä tukee henkilöstön ristiin käyttöä yli osasto- ja toimipaikkarajojen (Grunström 2013).

Uudella työvuorosuunnittelun toimintamallilla pyritään entistä tuloksellisempaan ja joustavampaan toimintaan ja saamaan henkilökunta sitoutumaan työhönsä työn tullessa mielekkäämmäksi. Esimerkiksi osa-aikaisille HERO-hankkeen tulisi tuoda enemmän mahdollisuuksia lisätunteihin. Järjestelmän avulla esimiehen olisi helpompi jakaa työvuorot tasapuolisesti.

KSO MaRa-toimialalla hanke on vasta käynnistymässä, ja tämä opinnäytetyö on yksi osa tätä hanketta. Myös KSO-konsernin strategia on valmistumassa tämän syksyn 2013 aikana. (Mäenpää 2013.) Ennen varsinaista kehittämistyökentelyn aloittamista mietitään yrityksen nykyistä tilaa. Arvioimalla vallitsevaa tilaa voidaan löytää ensimmäiset suuntaviivat kehittämistyölle eli pystytään valitsemaan oikeat työkalut yrityksen kehittämiseksi. Samalla käydään systemaattisesti läpi yritystoiminnan tärkeät osa-alueet ja mietitään niiden tärkeyttä ja tämänhetkistä tilaa. Kehittämiskohteiden pohdinta auttaa myöhemmin esimerkiksi SWOT-analyysin (Strengths = vahvuudet, Weaknesses = heikkoudet, Opportunities = mahdollisuudet, Threats = uhat) teossa sekä henkilöstöstrategiakartan rakentamisessa. (OAMK 2013.)

HERO-hankkeen pilotit ovat olleet käynnissä Hämeenmaan ja Suur-Seudun SSO Osuuskaupoissa. Ennen järjestelmän käyttöönottoa tulee osuuskaupan kullakin toimialalla selvittää, mikä on työvuorosuunnittelun nykytila. Selvityksellä pyritään tutkimaan, kuka työvuorosuunnittelua kussakin mara-toimialan liiketoimintayksikössä tekee, käytetäänkö henkilökuntaa jo ristiin eri yksiköiden tai toi-

mialojen välillä, miten tasoittumisjaksot toimivat sekä miten vuorojen muodostamisen ja jakamisen periaatteet tehdään (Grundström 2013). Pilottiosuuskau-  
poissa on tällä hetkellä menossa analysointivaihe, jonka jälkeen myös toimek-  
siantajayritys KSO saa hyödyllistä tietoa, mihin suuntaan hankkeen kanssa seu-  
raavaksi mennään ja mitä muutosprosessissa kannattaa ottaa huomioon. (Salo  
2013.)

HERO-hanke tulee muuttamaan myös esimiehen roolia ja toimenkuvaa. SOK:n  
Henkilöstötoimintojen projektipäällikkö Marko Grunströmin mukaan tulevaisuu-  
dessa esimies käyttää vähemmän järjestelmiä taustalla, ja ohjaa ja johtaa  
myyntiä ja palvelua etulinjassa. Esimiehet tulevat tarvitseman tässä roolin muu-  
tosprosessissa paljon tukea. (Salo 2013.)

## **5 Nykytilakartoitus**

Ennen varsinaista kehittämistyöskentelyn aloittamista on syytä miettiä yrityksen  
nykyistä tilaa. Arvioimalla vallitsevaa tilaa voidaan löytää ensimmäiset kehityk-  
sen suuntaviivat ja valita oikeat työkalut yrityksen kehittämiseksi.

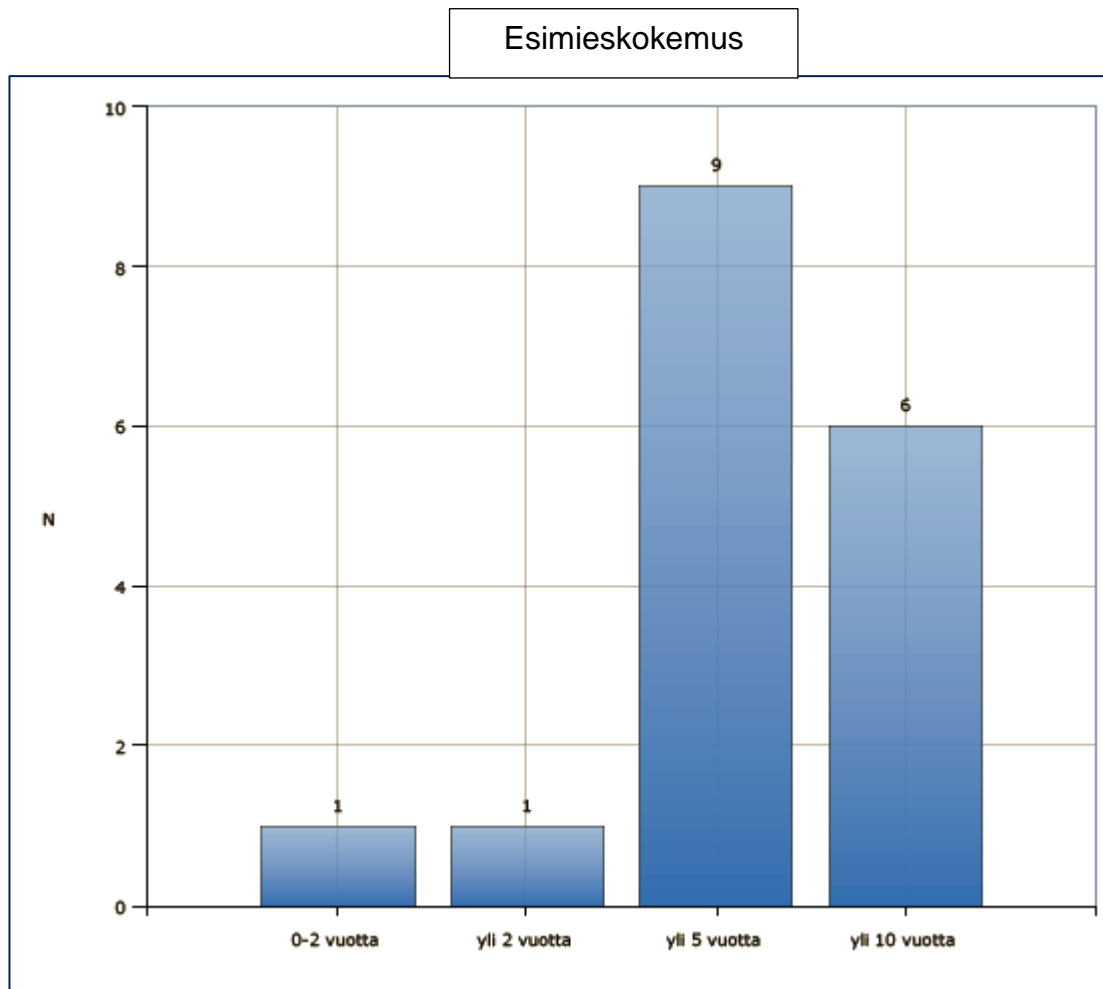
Tässä työssä työvuorosuunnittelun nykytila kartoitettiin opinnäytetyön liitteenä  
olevalla kyselytutkimuksella ja teemahaastatteluilla toimeksiantajayrityksen ma-  
ra-alan tulostavuuksille päälliköille. Kahdessa ensimmäisessä alaluvussa ker-  
rotaan kyselyn ja haastattelun tuloksista ja kolmannessa alaluvussa pyritään  
tekemään yhteenvetoa tuloksista, jotka nousevat vahvimmin esiin työvuoro-  
suunnittelun ja sen kehittämisen näkökulmasta.

### **5.1 Kyselyn tulokset**

Tässä alaluvussa käydään läpi kyselyn tulokset. Kyselyn teon vaiheet on käyty  
läpi Johdannon Tutkimusmenetelmät –alaluvussa. Kyselyllä haluttiin selvittää  
työvuorosuunnittelun perustaktiikkaa KSO majoitus- ja ravitsemislinjan  
päälliköiden keskuudessa. Kysely lähetettiin sähköpostilinkkinä vastaajille.  
Kyselyssä oli kaikkiaan 33 kysymystä ja alussa 2 taustatietoihin liittyvää  
kysymystä. Otos oli 17 henkilöä, ja kyselyn vastausprosentti oli 100.

Kokonaistulokset otettiin toimeksiantajayrityksen kautta Digium-järjestelmästä pylväsdiagrammikuvina, jotta tuloksista saatiin selkeä kokonaiskuva. Vastaajajoukon eli otoksen ollessa näinkin pieni, 17 vastaajaa, kyselyn tulokset käydään läpi kappalemäärillä eikä esimerkiksi prosenttiluvuilla. Kyselyn kokonaistuloksia aukaistaan enemmän Yhteenveto työvuorosuunnittelun nykytilastasta –alaluvussa haastattelututkimustulosten kanssa. Kyselyn luonteen ollessa niin sanottu lähtötutkimus varsinaisille haastatteluille, syvällisempää analyysia itse kyselyn tuloksista ei tähän opinnäytetyöhön tehdä. Kyselyä ja haastatteluja tulee analysoida yhdessä. Kyselyllä haluttiin saada jämäkkä taustakuva työvuorosuunnittelun perustekemisistä toimeksiantajayrityksen tarpeisiin.

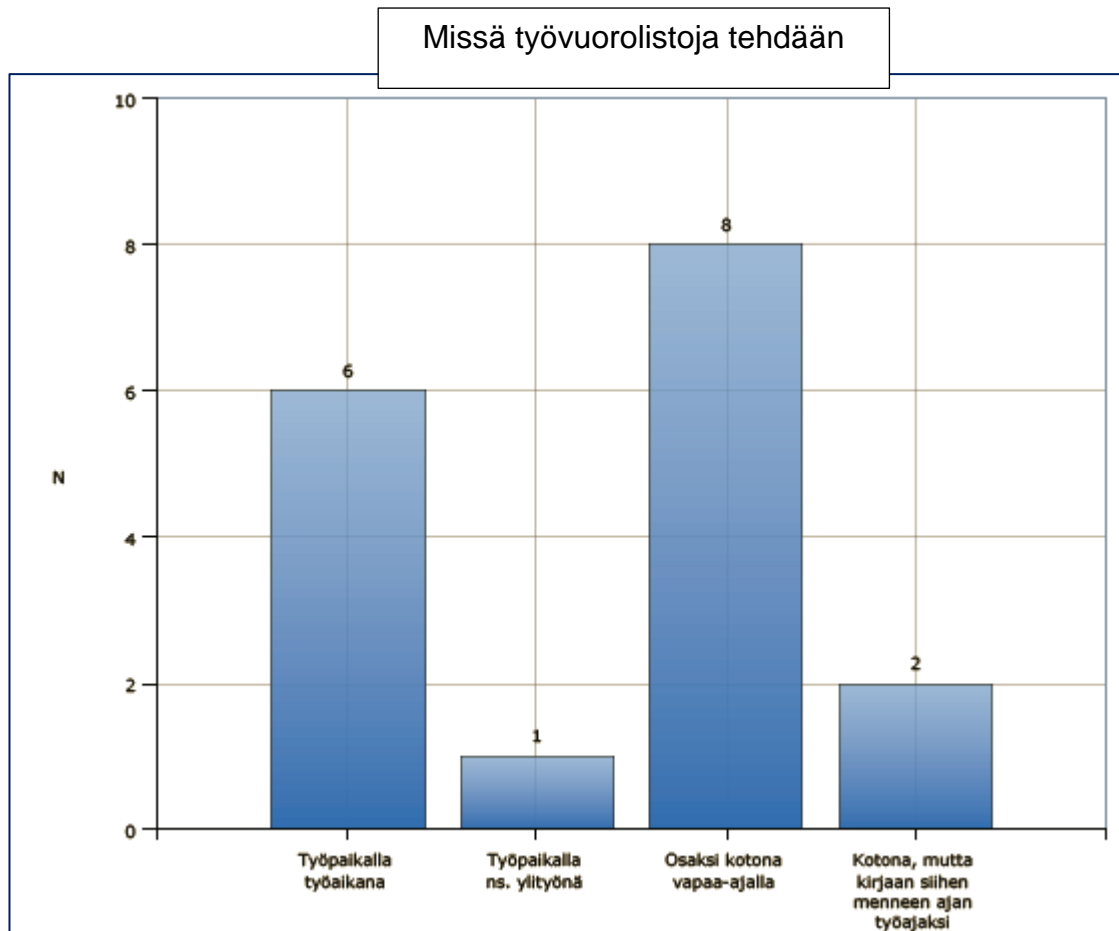
Ensimmäisessä ja toisessa kyselyn taustatietokohdassa tiedusteltiin vastaajan esimiestyökokemusta (Kuvio 5) ja työvuorosuunnittelukokemusta. Suurin osa (15) on työskennellyt esimiehenä yli 5 vuotta, joista 6 vastaajaa yli 10 vuotta. Yhdellä vastaajalla oli esimiestyötä takana alle 5 ja yhdellä alle 2 vuotta. Työvuorosuunnittelukokemus oli samassa linjassa esimiestyökokemuksen kanssa. Suurin osa vastaajista oli siis kokeneita esimiestyössä ja työvuorosuunnittelussa.



Kuvio 5. Esimieskokemus vuosissa

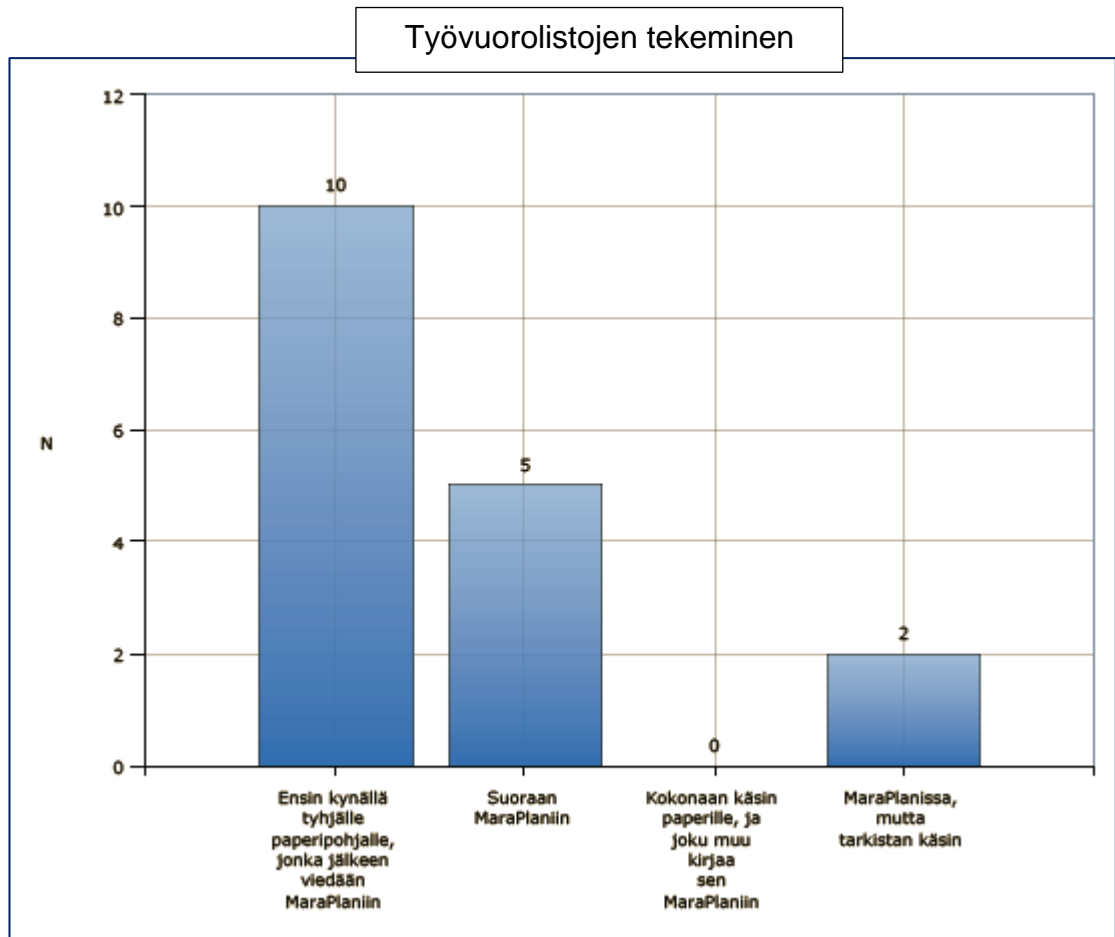
Kyselyn kolmannesta kohdasta alkoivat varsinaiset kysymykset työvuorosuunnittelusta. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten johdat/teet työvuorosuunnitteluasi. Vastaajista lähes kaikki (14) toimivat yksin, vain muutama (3) käyttää apunaan vuoropäälliköitä. Kukaan vastaajista ei hyödynnä työntekijöitään tai esimiestään apuna.

Toisessa kysymyksessä (Kuvio 6) tiedusteltiin työvuorolistojen tekemispaiikkaa, missä teet työvuorolistat. Vastausvaihtoehtoina olivat: työpaikalla työaikana, työpaikalla ns. ylityönä, osaksi kotona vapaa-ajalla ja kotona, mutta kirjaan siihen menneen ajan työajaksi. Vastaajista noin puolet tekee työvuorolistat osaksi kotonaan vapaa-ajalla, toinen enemmistöryhmä oli työpaikalla tekevät. Kotona niin sanottuna etätyönä tekevät 2 vastaajaa ja kirjaavat siihen käytetyn ajan työajaksi, 1 vastaaja tekee työpaikalla ylityönä.



Kuvio 6. Työvuorolistojen laadintapaikka

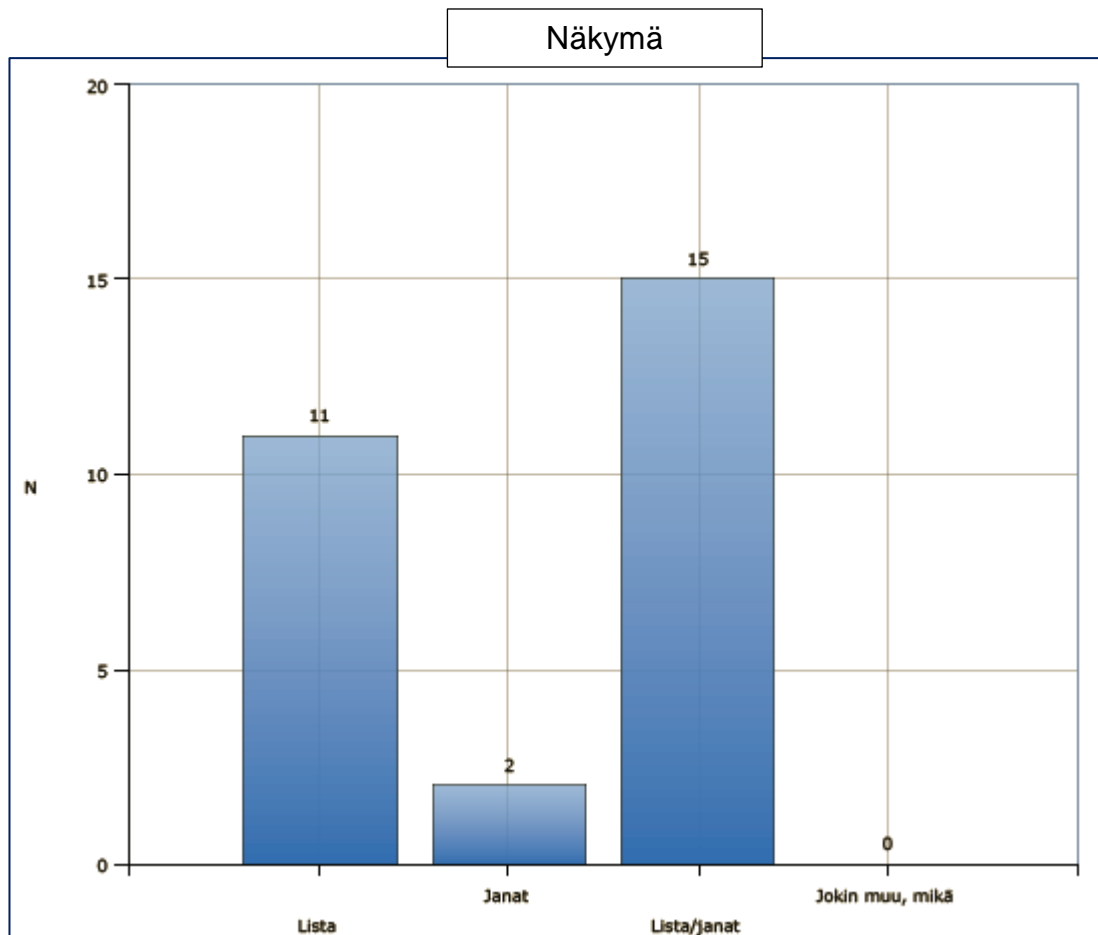
Kolmas kysymys käsitteli työvuorolistojen tekotapaa (Kuvio 7). Vastausvaihtoehtoina olivat seuraavat: ensin kynällä tyhjälle paperipohjalle, jonka jälkeen viedään MaraPlaniin, suoraan MaraPlaniin, kokonaan käsin paperille ja joku muu kirjaa sen MaraPlaniin, MaraPlanissa mutta tarkistan käsin. Vastaajista selkeä enemmistö (10) tekee työvuorolistat ensin käsin tyhjälle tulostetulle työvuorolistapaperille ja vie version vasta sitten MaraPlaniin, jossa muokkaa listan loppuun. MaraPlania hyödyntää alusta asti ja tekee työvuorolistat suoraan alusta loppuun saakka järjestelmässä oli 5 vastaajaa. Vastaajista 2 tekee MaraPlanissa, mutta tulostaa listan muokattavaksi ja tarkastettavaksi käsin.



Kuvio 7. Työvuorolistojen laadintatapa

Neljän kysymys oli: ”Mitä seuraavista näkymistä hyödynnät työvuorolistan laadinnassa MaraPlanissa (valitse kaikki käyttämäsi vaihtoehdot)?” (Kuvio 8) Reilu puolet vastaajista (11) käyttää lista-näkymää, mikä tarkoittaa työvuorolistan näkymistä tietokoneen ruudulla samanlaisena kuin se tulostetaan esille. Suurin osa vastaajista käyttää lista/jana –näkymää, jossa saadaan edellä kerrottu näkymä ja kokonaiskuvaa paremmin hahmottava jana-näkymä. Koska tässä yhteisvastaajamäärä oli yli otoksen (25), moni käyttänee useampaa tapaa.





Kuvio 8. Työvuorolistan näkymä

Viidennessä kysymyksessä tiedusteltiin, hyödyntääkö työvuorolistan tekijä runkomiehityssuunnitelmaa. Vastaukset menivät lähes puoliksi; 10 vastaajaa käyttää ja 7 ei. Runkomiehityssuunnitelmaa voidaan käyttää pohjana työvuorolistasuunnittelulle.

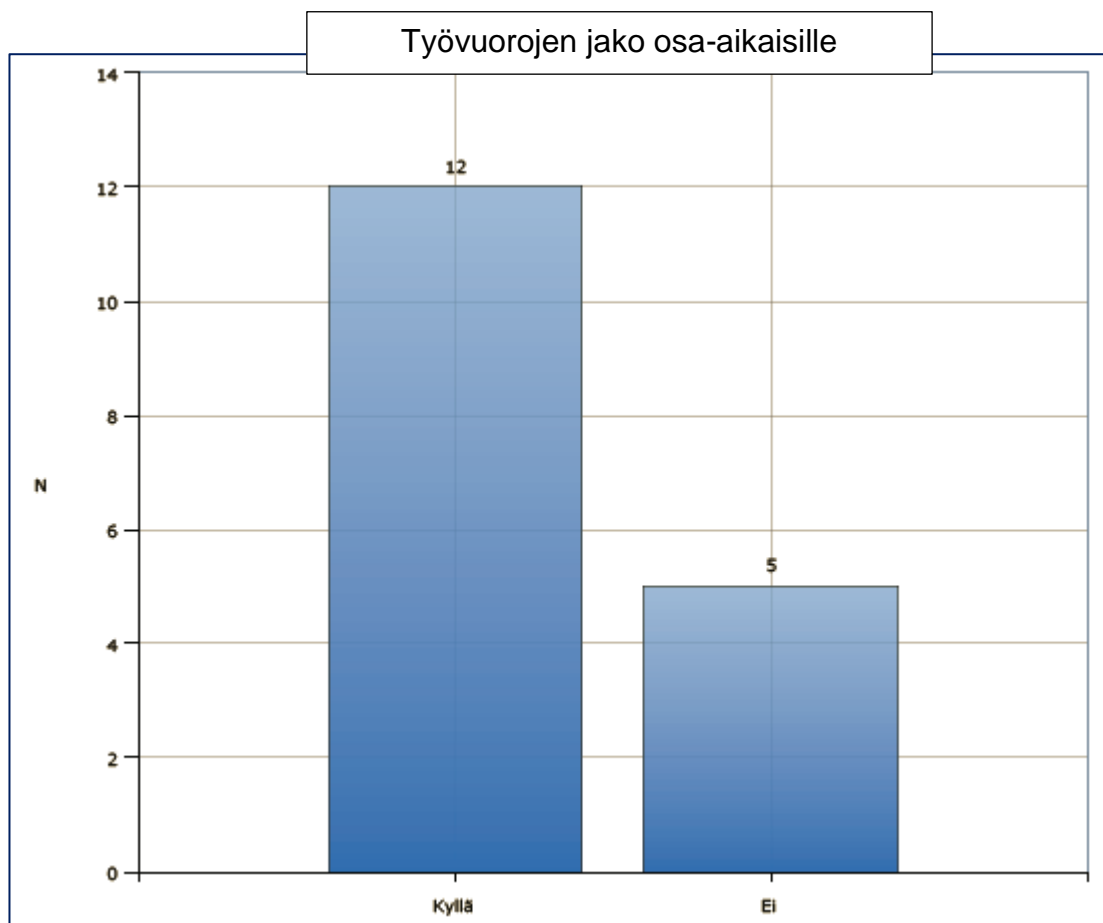
Kuudes kysymys käsitteli henkilöstöresurssitarvetta ja henkilöstön saatavuuden muutoksia suunniteltavalle jaksolle. Tähän kysymykseen 6, varmistaako resurssien saatavuutta, lähes kaikki vastasivat myöntävästi, vain 2 vastasi, että eivät varmista.

Seitsemännessä kohdassa kysyttiin: "Mietitkö työntekijöiden tasapuolista kohtelua?" Vastaukset olivat yhtä poikkeusta lukuunottamatta kyllä-vastauksia.

Kahdeksas kysymys viittasi työntekijöiden osaamiseen kysymällä "Mietitkö, onko työvuorossa osaavia ja vähemmän osaavia tasapuolisesti?" Vastauksena saatiin sama kuin edellisessä kohdassa; yhtä lukuunottamatta kaikki vastasivat

myöntävästi, eli mieltivät työvuorolistaa tehdessään, miten työntekijät selviävät tiiminä osaamisensa puolesta työvuorostaan.

Yhdeksäs kysymys (Kuvio 9) käsitteli niin sanottua vanhaa hiljaista herrasmiessopimusta, jonka mukaan osa-aikaisille jaettaisiin työvuoroja sen mukaan, milloin heidän työsuhteensa on alkanut. Tämä tarkoittaa sitä, että kuka on tullut aikaisemmin työpaikkaan töihin ja on työkokemukseltaan vanhempi, hänelle jaetaan ensin osa-aikaisille tarkoitettuja työvuoroja, hän on niin sanotusti ”jonon kärjessä”. Vasta tämän jälkeen työvuoroja jaetaan myöhemmin työsuhteensa aloittaneille. Tällaista ehtoa ei ole työehtosopimuksissa ollut enää moniin vuosiin, mutta se edelleen on monen työntekijän sekä esimiesten, työvuorolistan laatijoiden keskuudessa käytössä. Vastaajista 12 kertoi jakavansa työvuorot ensin työsuhteissaan vanhimille, ja 5 vastasi kieltävästi eli jakaa vuorot muilla perusteilla.

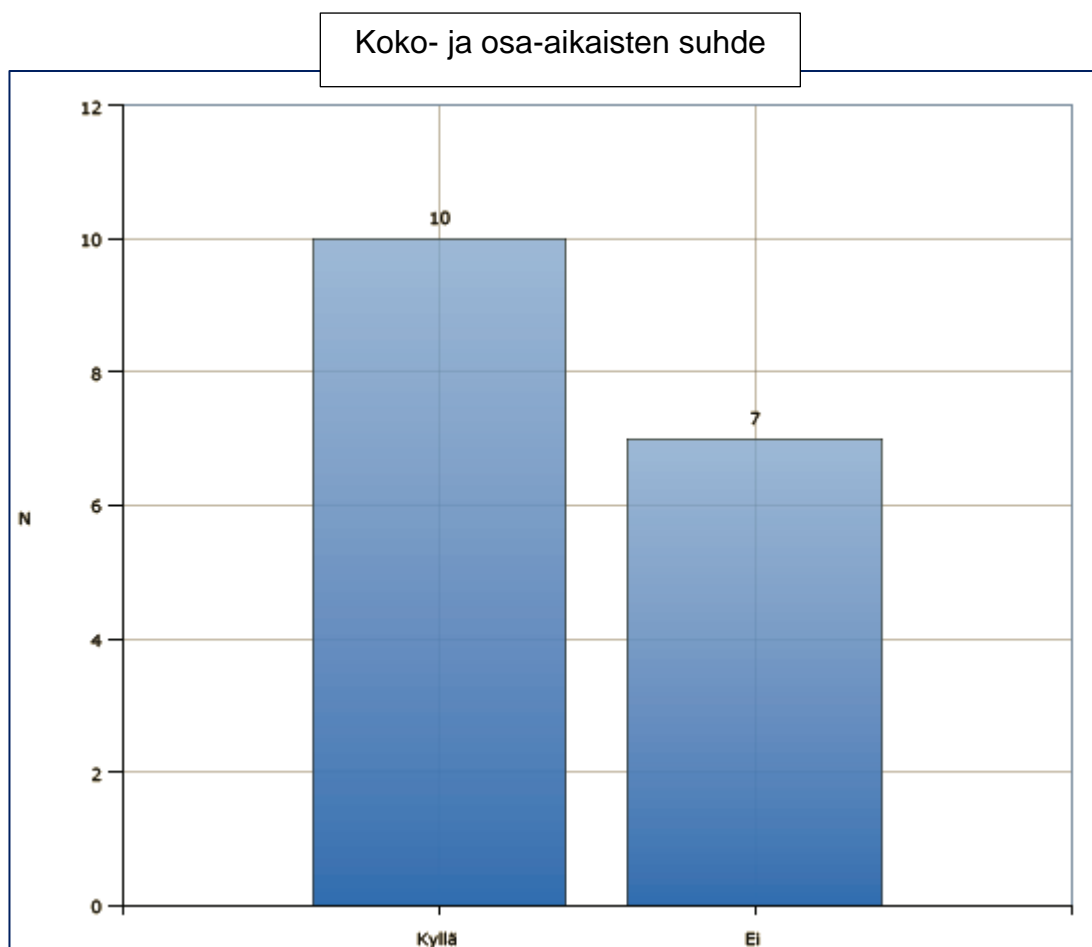


Kuvio 9. Työvuorojen jako osa-aikaisille työsuhteen keston mukaan

Kymmenennellä kysymyksellä: "Mietitkö työvuorosuunnittelua pidemmälle ajalle kuin yhden työvuorolistan verran (pitkän aikavälin tehokkuus)?" haluttiin kartoittaa, ennustetaanko työvuorosuunnittelua tai siihen liittyvää toimintaa. Vastaajista 11 kertoi näin tekevänsä, ja 6 vastaajaa ei tee.

Kysymys 11: "Kärjistäen voidaan sanoa: tulos tehdään ruuhkahuipuissa ja viikonloppuisin, kun paikalla on pääosin osa-aikaisia ja muuta tilapäistä työvoimaa, ja kärsitään osaamisvajeesta. Eli ajatteletko työvuorosuunnittelussa asiakasta / onko työntekijöiden määrä ja osaaminen oikea suhteessa palveltaviin?" Vastauksista saatiin lähes 100-prosenttisesti myöntävä.

Kahdennessatoista kysymyksessä kysyttiin koko- ja osa-aikaisten suhdetta työvuorojen jakamisessa (Kuvio 10). Vastaajista 10 laittaa ensin kokoaikaisten työvuorot, ja 7 jakaa työvuorot muuten.



Kuvio 10. Ensin kokoaikaisten ja sitten täytät osa-aikaisten työvuorot

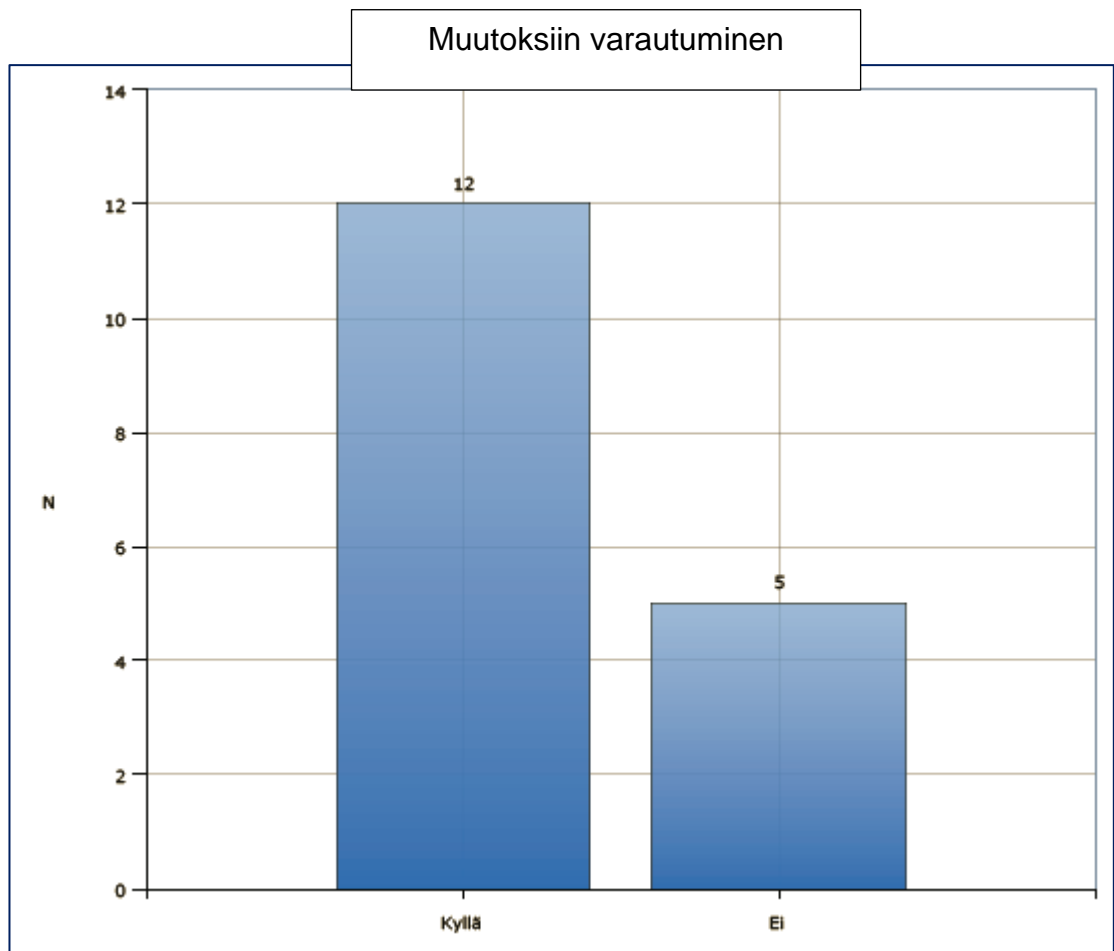
Kolmastoista kysymys viittasi hieman 11:n kysymykseen. Kysymys ”Onko hiljaisemmissa päivävuoroissa lähes poikkeuksetta kokoaikainen työntekijä?” vastaajat jakautuivat lähes puoliksi. Vastaajista 9 vastasi myöntävästi ja 8 kieltävästi.

Kysymys 14 ”Käytätkö aina samoja perusvuoroja (kellonaika), tapahtumista/varauksista riippumatta?” Vastaajista 4 käyttää, ja 13 ei käytä.

Viidennessätoista kysymyksessä kysyttiin, alkavatko työvuorot aina samaan kellonaikaan. Tähän kysymykseen vastattiin 7 kertaa myöntävästi ja 10 kertaa kieltävästi.

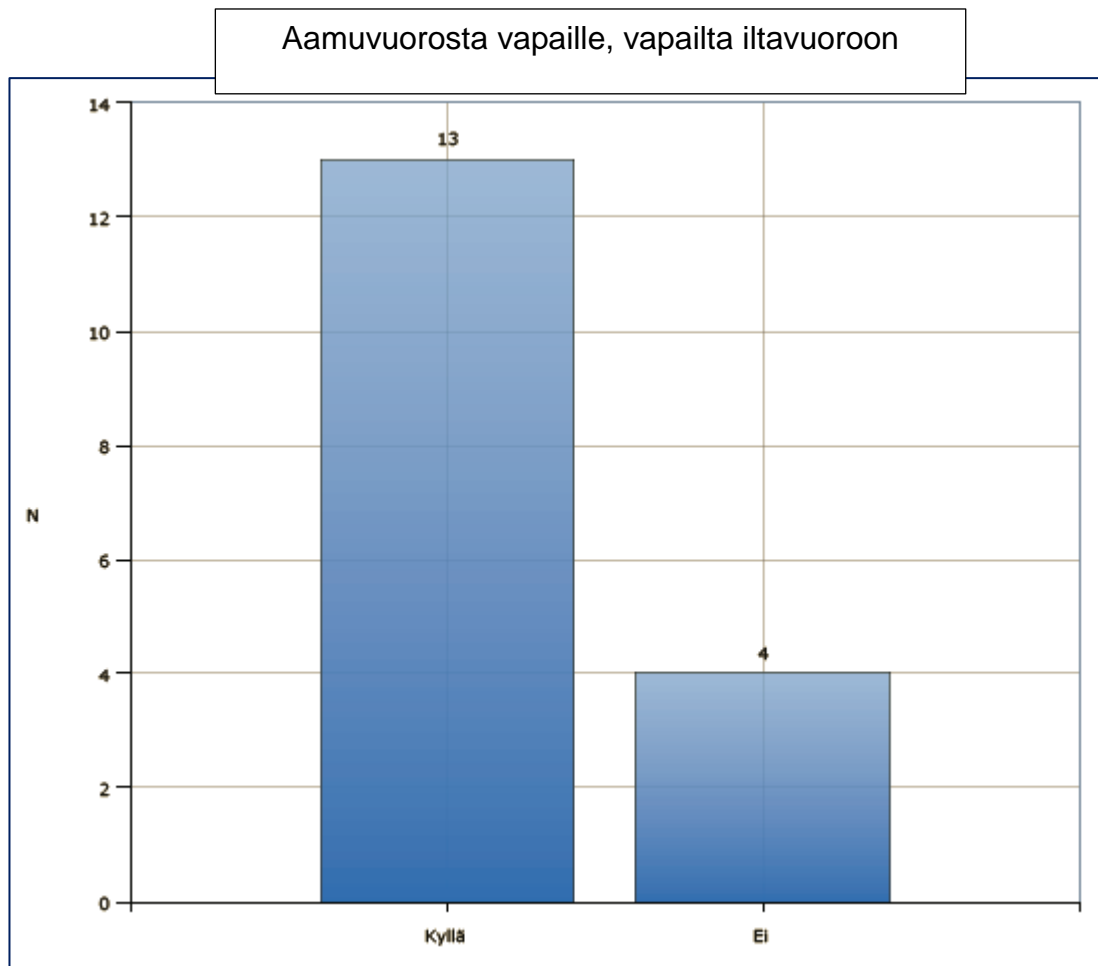
Kysymys 16 kysyi työvuorojen vaihtelevuudesta. Vastaajista yhtä lukuun ottamatta kaikki vastasivat pyrkivänsä vaihtelevuuteen työvuorojen kohdalla.

Seuraavassa kysymyksessä numero 17 tiedusteltiin sijaistamisesta. Vastaajista 12 kertoi varautuvansa muutoksiin ja yllättäviin poissaoloihin miettimällä etukäteen, mistä saadaan sijaisia. Vastaajista 5 ei tätä mieti (Kuvio 11).



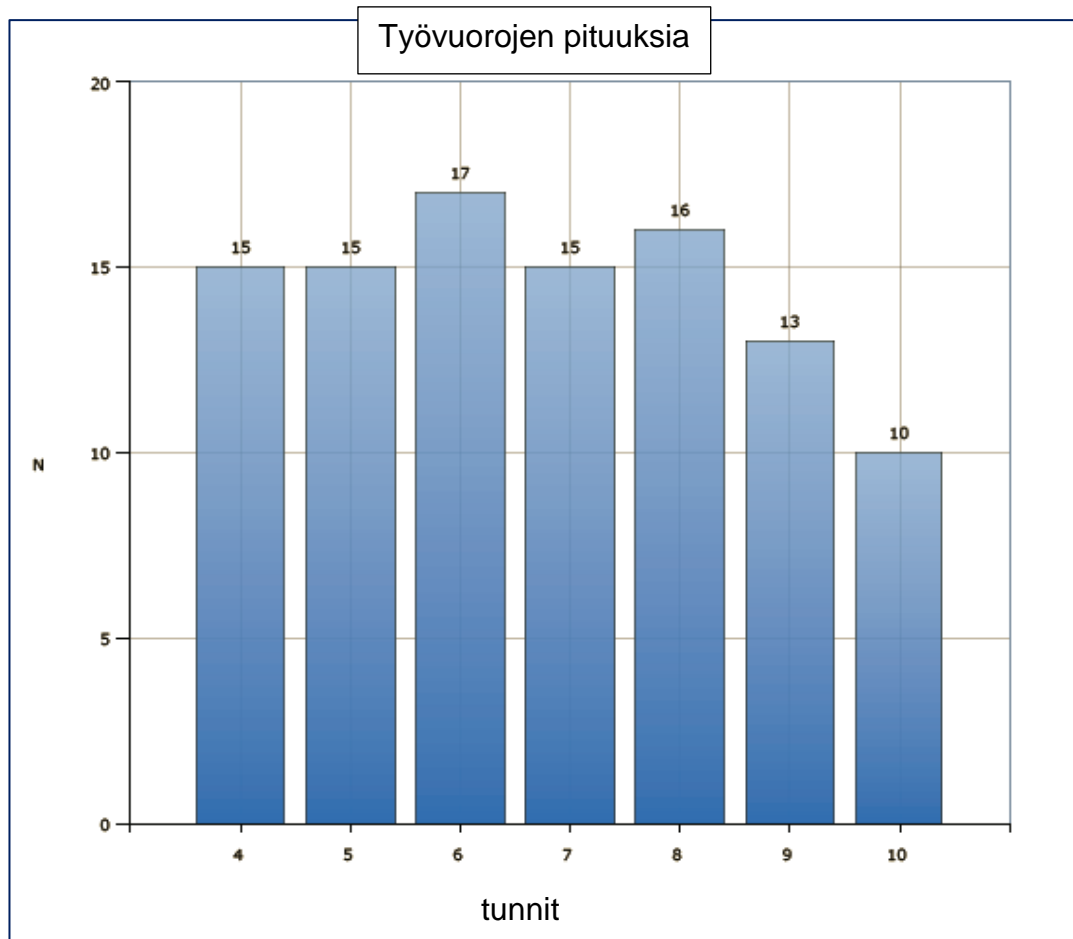
Kuvio 11. Muutoksiin ja yllättäviin poissaoloihin varautuminen etukäteen

Kysymys numero 18 (Kuvio 12) "Pääseekö työntekijä pääsääntöisesti vapaalle aamuvuorosta ja tulee vapailta iltavuoroon?" liittyi TES:n 8 § -kohtaan "Vapaa-päiviä edeltävä työvuoro järjestetään aamuvuoroksi ja vapaapäiviä seuraava vuoro iltavuoroksi...". Vastaajista 13 laittaa työvuorot pääsääntöisesti niin, että työntekijä pääsee vapailleen aamuvuorosta ja tulee vapailtaan töihin iltavuoroon. Loput neljä vastaajaa eivät, vaan laittavat työvuorot ennen vapaita muulla tavoin.



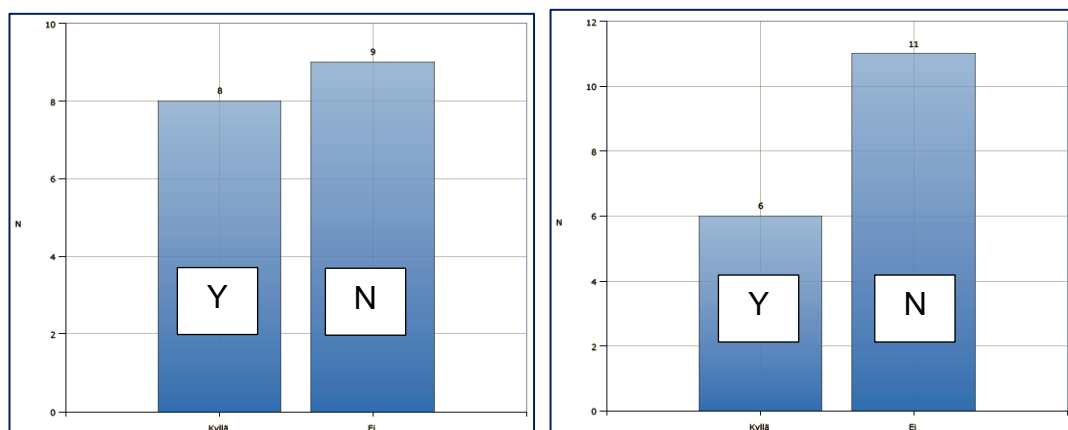
Kuvio 12. Aamuvuoroista vapaille ja vapailta iltavuoroon

Yhdeksänteentoista kysymykseen ”Minkä pituisia työvuoroja suunnittelet normaaliin kolmiviikkoisjaksoon?” (Kuvio 13) Tällä kysymyksellä haluttiin tietää, käytetäänkö jo työvuorolistaa tehdessä hyvin lyhyitä 4 tuntia tai alle, tai pitkiä 10 tuntia tai yli kestäviä työvuoroja, ja vaihtelevatko työvuorojen pituudet. Vastaukset vaihtelivat 4 tunnista 10 tuntiin eli näitä ja kaikkia tuntimääriä näiden väliltä käytetään. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan kaikki käyttämänsä työvuorojen pituudet.



Kuvio 13. Työvuorolistalla käytettäviä työvuorojen pituuksia

Kysymys 20 kysyi, onko toimipaikassa tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä. Vastaukset menivät puoleksi: puolessa (8) toimipaikoissa on tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä ja puolessa (9) ei (Kuvio 14).



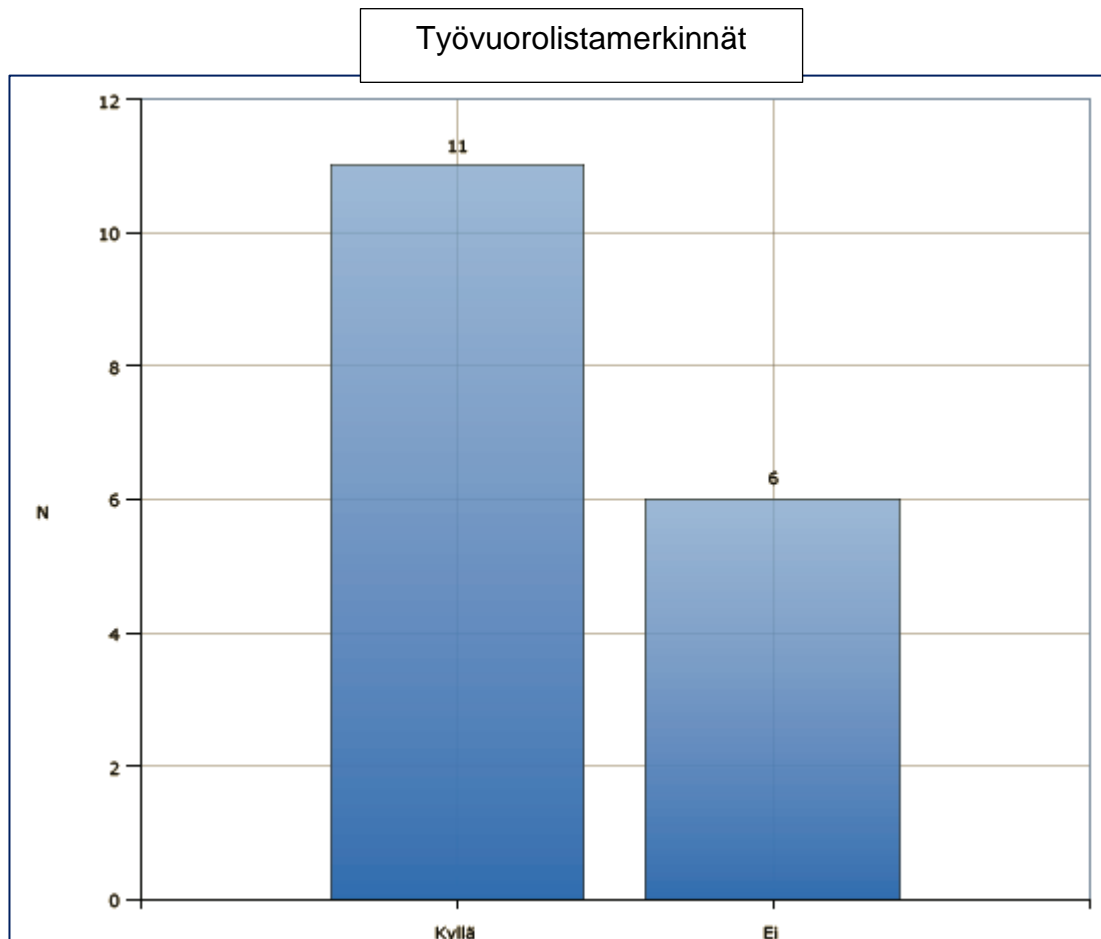
Kuvio 14. Tarvittaessa töihin kutsuttavia Kuvio 15. Näkyvätkö työvuorolistalla

Kahdessa pienessä kuviossa Y-kirjain on kyllä-vastaus ja N-kirjain tarkoittaa ei-vastausta.

Kysymys 21 jatkaa edellistä kysymystä tarvittaessa töihin kutsuttavista työntekijöistä (Kuvio 15). Nyt kysyttiin, näkyvätkö he työvuorolistalla. Vastaajista 6:lla näkyvät ja 11:llä vastaajista ei.

Seuraavaksi vaihdettiin aihetta työntekijöiden työkykyyn. Kysymyksessä 22 kysyttiin, huomioiko työvuorosuunnittelija työkykyrajoitteet. Tähän koko kyselyotos vastasi myöntävästi.

Kysymyksessä 23 ”Saavatko työntekijät merkitä muutokset itse työvuorolistaan?” Myönteisiä vastauksia oli 11 ja kielteisiä 6 (Kuvio 16).



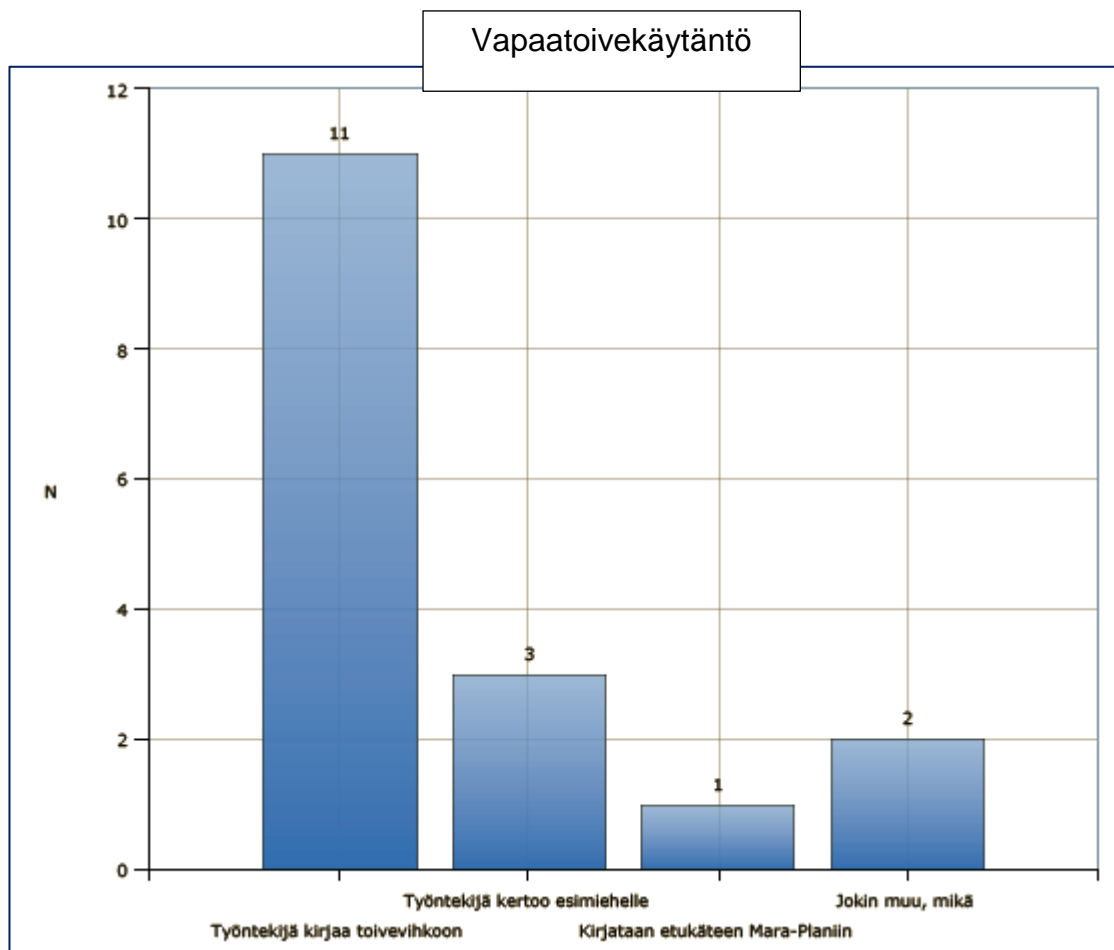
Kuvio 16. Merkinnot työvuorolistaan



Kysymys 24 kysyy vapaatoivekäytännöstä vaihtoehtoina: työntekijä kirjaa toivevihkoon, työntekijä kertoo esimiehelle, kirjataan etukäteen Mara-Planiin ja jokin muu, mikä. Suurimmassa osassa (11) käytäntö on, että työntekijä kirjaa vapaatoiveensa toivevihkoon. Lopuista 6 vastaajasta 3:ssa työntekijä kertoo esimiehelle suoraan toiveestaan, yksi kirjaa suoraan MaraPlaniin, ja 2 käyttää jotain muuta keinoa. Nämä muut keinot olivat vastaajia suoraan lainaten:

*Toive hyvissä ajoin ilmoitustaululle (työyhteisössä on vain 4 työntekijää), ja Kirjallinen viesti tai tekstiviesti tai maili (vapaatoiveita on tosi paljon!).*

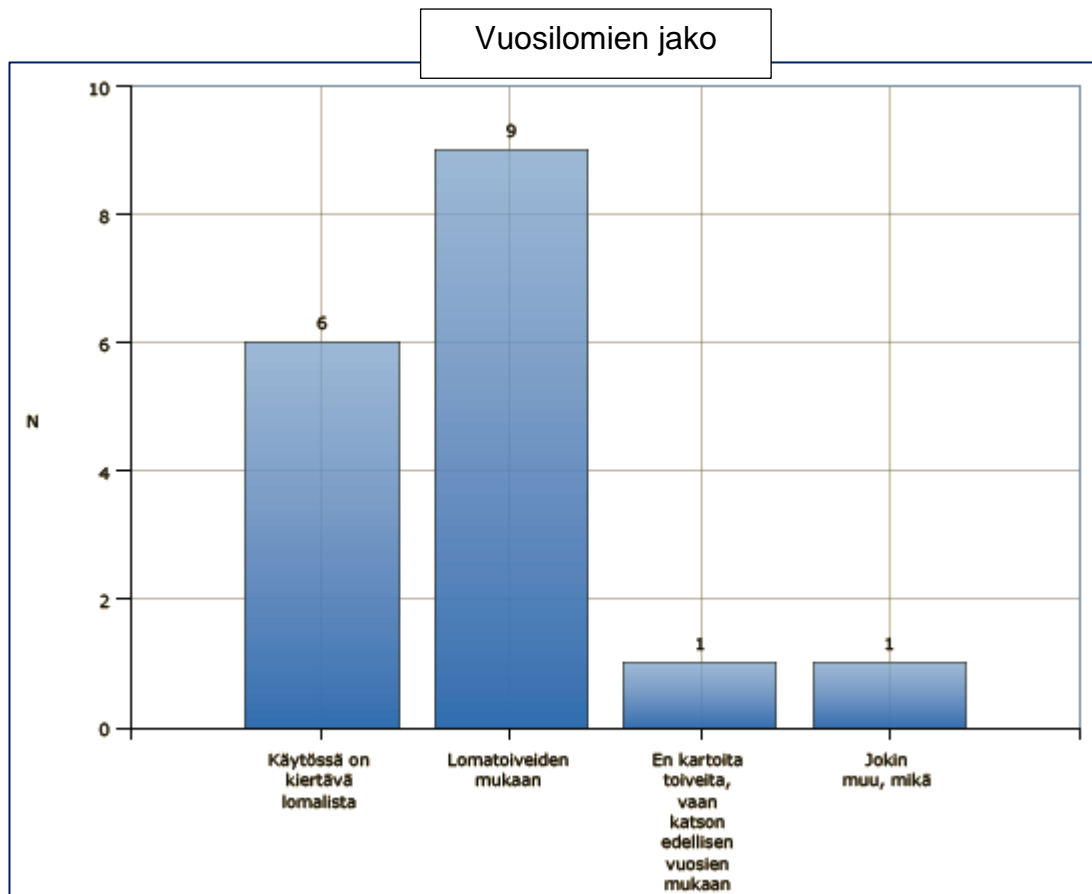
Tässä kysymyksessä 24, oli kohta kirjoittaa vapaasti vapaatoivekäytännöstä, mutta kohta oli kaikkien vastaajien osalta jätetty tyhjäksi.



Kuvio 17. Vapaatoivekäytäntö

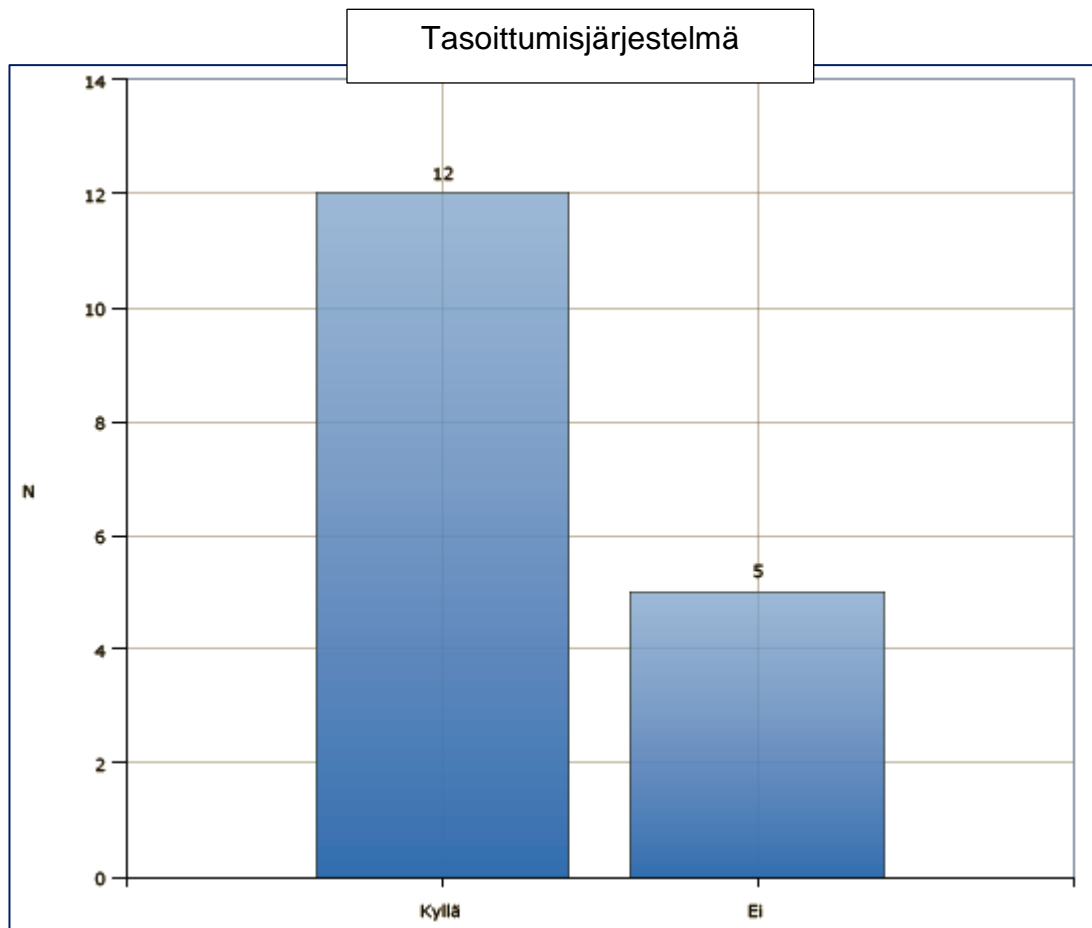
Kysymys 25 kysyi, miten esimies jakaa vuosilomat (Kuvio 18). Toimipaikoissa 6:ssa on käytössä kiertävä lomalista, mikä käytännössä tarkoittaa, että työnan-

taja määrää vuosiloman ajankohdan ja se vaihtelee, kiertää säännöllisesti vuosittain. Suurimmassa osassa (9) lomat jaetaan kuitenkin työntekijöiden lomatoiveiden mukaan. Vastaajista 1 ei kartoita toiveita ollenkaan vaan katsoo edellisten vuosien toteutuneen mukaan ja 1 kahden yksikön esimies oli vastannut jokin muu keino: *Toisessa talossa kiertävä/toisessa toivelista*.



Kuvio 18. Vuosilomien jako

Seuraavassa kysymyksessä numero 26 tiedusteltiin tasoittumisjärjestelmän käytöstä kokoaikaisilla työntekijöillä. Vastaajista 12 kertoo sen olevan käytössä, ja 5:llä ei ole (Kuvio 19).

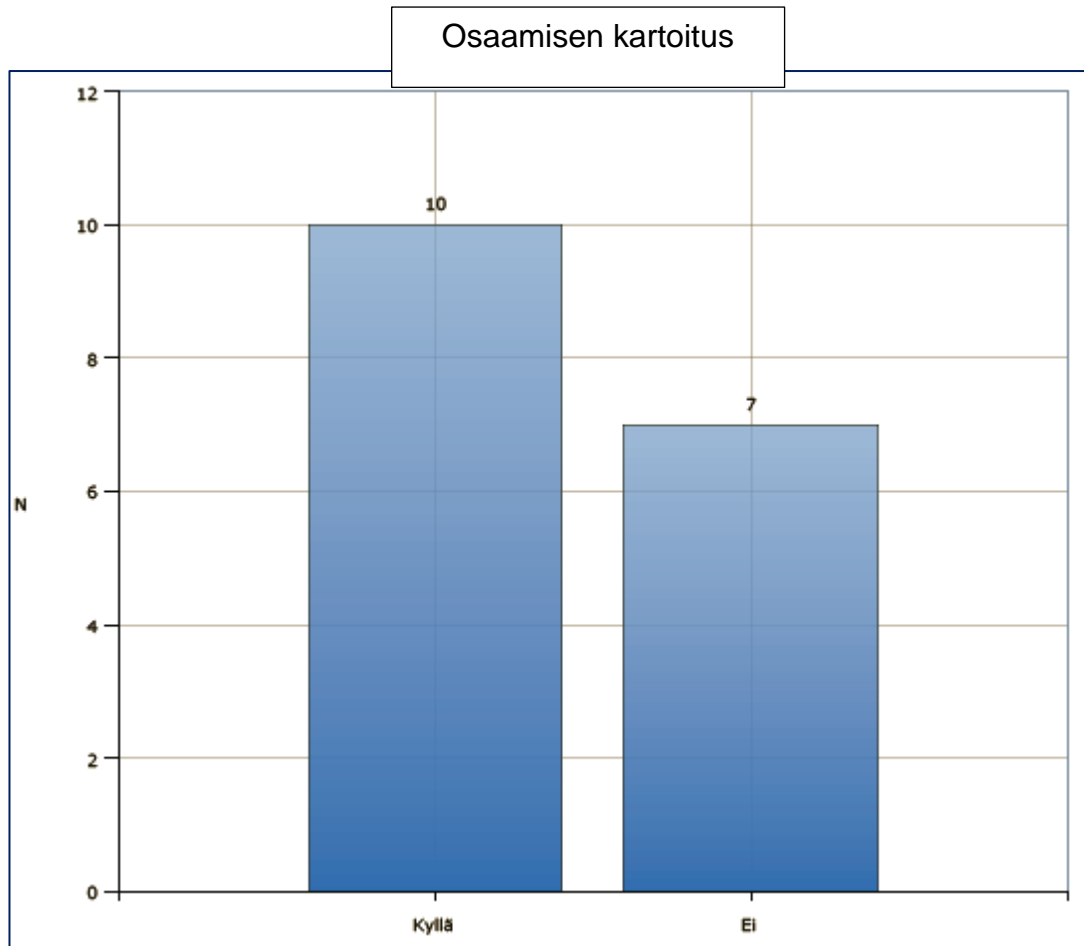


Kuvio 19. Tasoittumisjärjestelmä käytössä

Kysymys 27 oli jatkokysymys edelliseen ”Miksi et hyödynnä tasoittumisjärjestelmää kokoaikaisilla työntekijöillä?”. Vastausvaihtoehtoihin ei tullut yhtään vastausta, vaan kaikki 5 vastaajaa, jotka eivät tasoittumisjärjestelmää kokoaikaisilla käytä, vastasivat jonkin muun syyn. Näitä syitä olivat:

- 1) kaikki työntekijä ovat osa-aikaisia
- 2) kaikki ovat esimiehiä lukuun ottamatta osa-aikaisia
- 3) ei tarvetta, kun kokoaikaisia vain kaksi esimiestä, muut osa-aikaisia -> joustavaa
- 4) ei kokoaikaisia työntekijöitä ja
- 5) olen itse (=päällikkö) ainoa kokoaikainen.

Työntekijöiden osaamisen kartoituksesta kysyttiin kysymyksessä numero 28. Vastaajista 10 kertoi selvittävänsä säännöllisesti työntekijöidensä osaamisia, ja 7 vastasi, etteivät sitä tee (Kuvio 20).

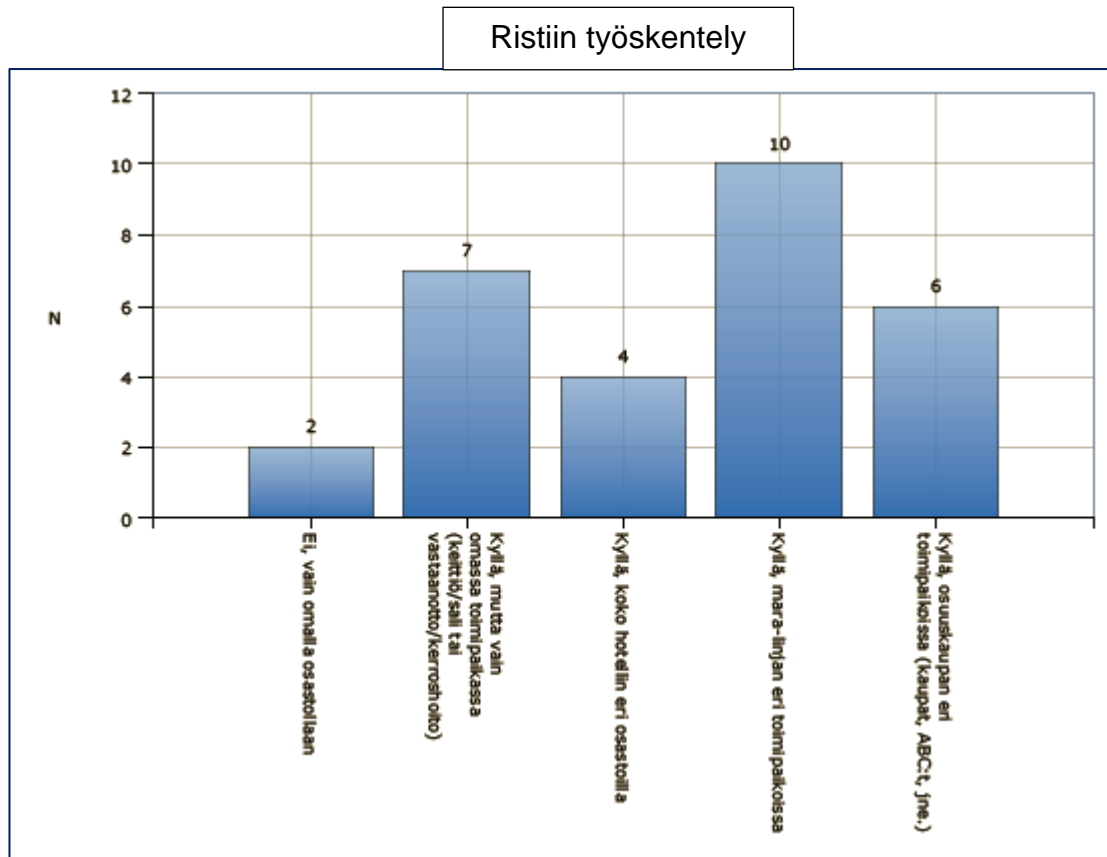


Kuvio 20. Osaamisen kartoitus

Kysymys 29: "Keskusteletko kehityskeskusteluissa työvuorosuunnittelusta työntekijöiden kanssa?". Tähän kohtaan vastaajista 15 kertoi keskustelelevansa, ja 2 vastaajaa ei käy kehityskeskusteluissa tätä aihetta läpi.

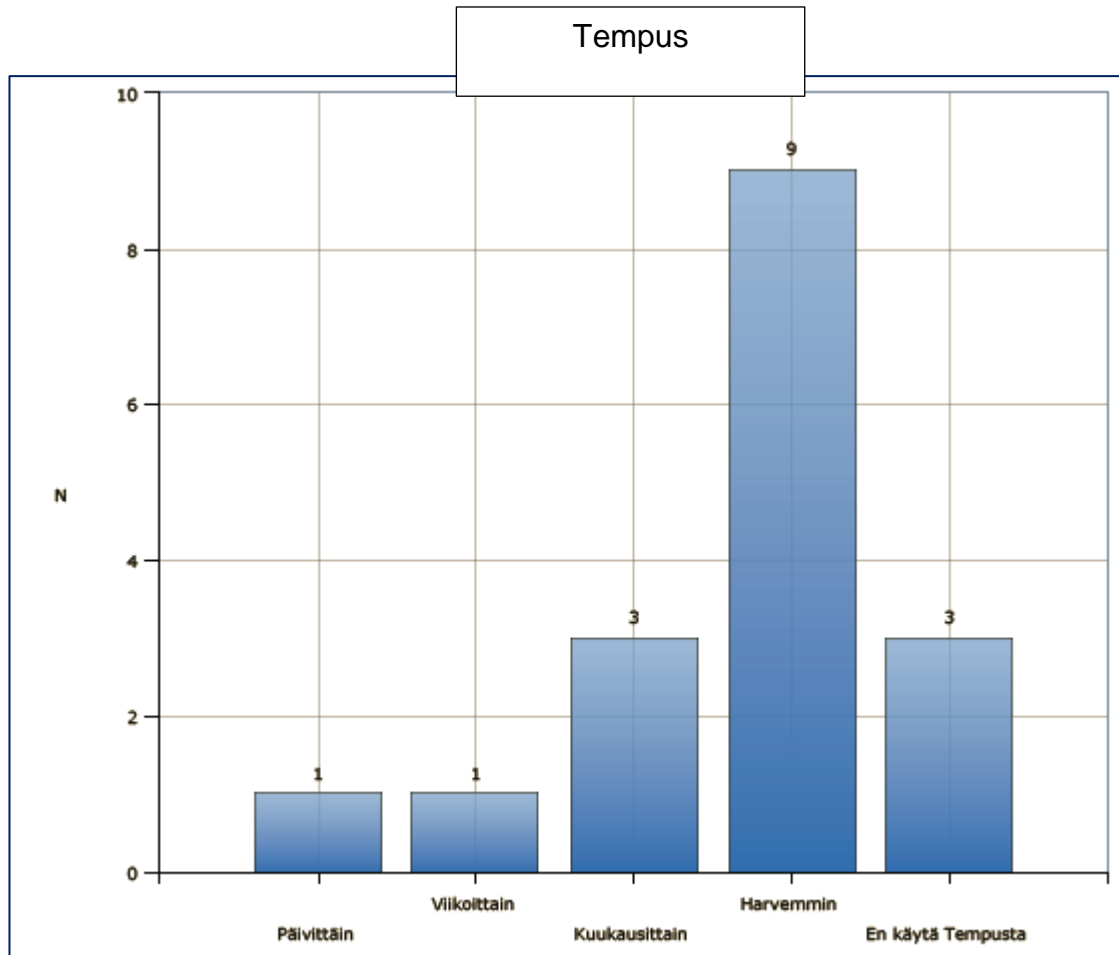
Kysymyksessä 30 tiedusteltiin tehdäänkö "Työskentelevätkö toimipaikkasi työntekijät ristiin?" Vastausvaihtoehtoina olivat 1) ei, vain omalla osastollaan 2) kyllä, mutta vain omassa toimipaikassa (keittiö/sali tai vastaanotto/kerroshoito) 3) kyllä, koko hotellin eri osastoilla 4) kyllä, mara-linjan eri toimipaikoissa 5) kyllä, osuuskaupan eri toimipaikoissa (kaupat, ABC:t, jne.). Eniten vastauksia (10) keräsi kohta mara-linjan eri toimipaikoissa ja toiseksi eniten (7) vain oman toi-

mipaikan eri työpisteissä. Kuusi vastaajaa oli kirjannut myös osuuskaupan eri toimipaikoissa ja neljä koko hotellin eri toimipaikoissa, kahdella vastaajalla työntekijät eivät työskentele ristiin (Kuvio 21).



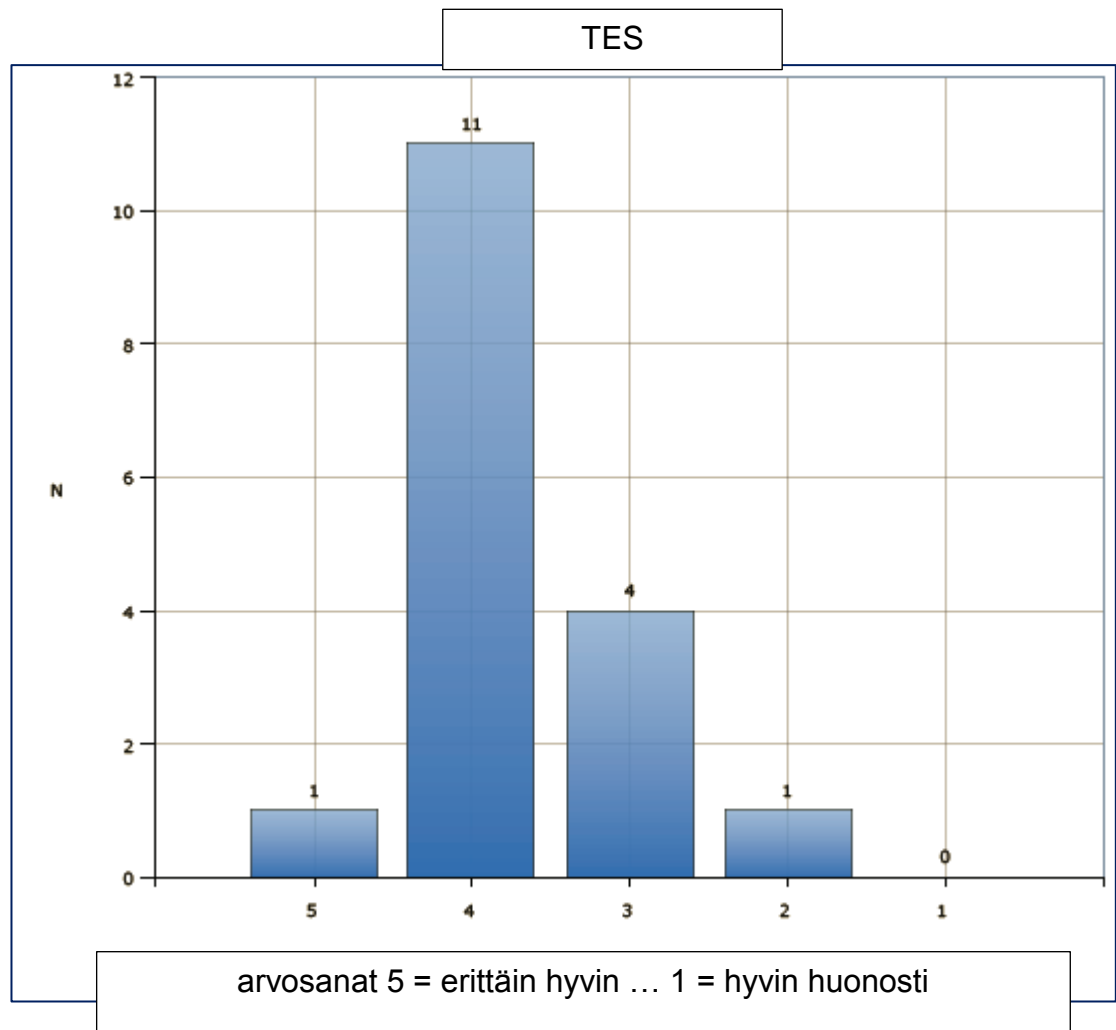
Kuvio 21. Ristiin työskentely

”Kuinka usein hyödynnät Tempusta työssäsi?” oli kysymys numero 31. Vastajista 1 käyttää päivittäin, 1 käyttää viikoittain, 3 käyttää kuukausittain, suurin osa (9) käyttää Tempusta vastausvaihtoehtoista harvemmin kuin kuukausittain, ja 3 vastaajaa ei käytä koskaan (Kuvio 22).



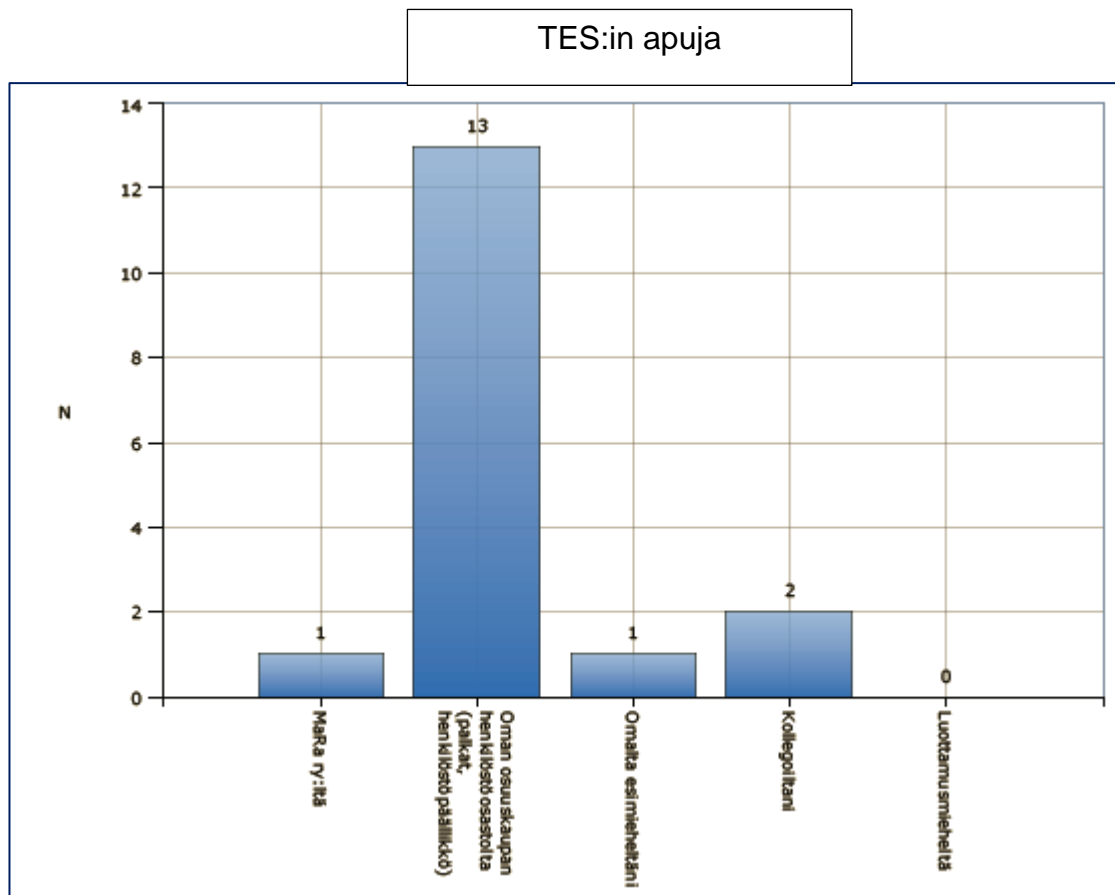
Kuvio 22. Tempuksen käyttö

Mara-alan työehtosopimuksen tulisi työvuorosuunnittelua tekevän esimiehen osata ainakin pääperiaatteiltaan. Kysymyksessä 32 piti arvioida omaa TES-osaamista asteikolla 1 - 5. Vastaajista 11 kertoi hallitsevansa TES:n arvosanalla 4 eli hyvin, 1 vastaaja hallitsee erittäin hyvin ja 3 vastaajaa hallitsee mielestään arvosanalla 3 eli tyydyttävästi. Yksi vastaaja valitsi itselleen arvosanan kaksi, huonosti (Kuvio 23).



Kuvio 23. TES:n osaaminen

Viimeisessä kysymyksessä 33 pysyttiin vielä edellisen kysymyksen kanssa samassa aiheessa ja tiedusteltiin, mistä haet apua TES:n tulkinnassa (Kuvio 24).



Kuvio 24. TES:n tulkintaan apuja

Vastaajista lähes kaikki (13) kertoi kysyvänsä oman osuuskaupan henkilöstö- ja palkkahallinnosta. Vastaajista 2 hyödyntää kollegoja, ja 1 kysyy apua omalta esimieheltään (ryhmäpäällikkö tai toimialajohtaja). Työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö Mara ry:stä apua kysyy 1 vastaaja.

## 5.2 Haastattelun tulokset

Tässä alaluvussa kerrotaan tutkimustyön haastattelujen osuudesta yrittäen löytää toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä käytettyjä työvuorosuunnittelun sekä erilaisia ja samankaltaisia, että hyväksi koettuja ja kehittämistä vaativia työtapoja. Haastattelut tehtiin elokuun 30. ja syyskuun 10. päivien välillä 2013. Haastateltavia oli kaikkiaan 7, joista 4 haastateltiin syvällisemmin ja 3 hieman kokonaisvaltaisemmin. Haastateltavista neljä edusti liiketoimintalinjan tulosvastuullista päällikkötyötä; 3 ravintolapäällikköä ja 1 hotellipäällikkö. Kolme haastateltavaa kommentoi tutkittavaa aihetta yleisemmin ryhmäpäällikön ominaisuudessa.



Haastateltavilla oli kaikilla monta eri liikeideayksikköä hallittavanaan ja suuri joukko henkilökuntaa, jolle he tekevät työvuorolistoja ja – suunnittelua. Työkokemus ja kokemus työvuorosuunnittelusta oli kaikilla haastateltavilla yli 5 vuotta, joista kolmella yli 10 vuotta. Keittiöosastojen osalta työvuorolistat tekee keittiöpäällikkö ja hotellin kerroshoidon osalta siivouspäällikkö. Päälliköt tarkistelevat näitä ”alaosastojensa” työvuorolistoja silloin tällöin, mutta enemmän asiaa käsitellään työtuntitehojen ja toteutuneiden henkilöstökulujen kautta.

Haastattelutilaisuuksissa korostui dialogisuus. Vaikka haastateltava oli haastattelukohtaamisessa pääosassa, haastattelut eivät menneet pelkäksi yksinpuheeksi, vaan haastattelija keskusteli aiheista myös oman työkokemuksensa perusteella. Ennen haastattelun alkua jokaiselle korostettiin anonyymisyyteen liittyvät periaatteet ja onnistuttiin luomaan haastateltavien kanssa hyvä, avoin keskustelun ja luottamuksen suhde. Joissakin kohdissa lainaan haastateltavaa suoraan, mutta pyrin tekemään sen haastateltavan henkilöllisyyttä avaamatta. Kaikkia haastattelurungon kysymyskohtia en tähän opinnäytetyön tuloksiin ole ottanut, vaan vain niitä kohtia, joihin kyselyllä ei saatu suoraan vastauksia ja mitkä ovat tutkimustavoitteen ja työvuorosuunnitteluaiheen kanssa relevantteja. Toimeksiantajayrityksen niin halutessa, avataan haastatteluaineistoa heille enemmän erikseen.

Haastatteluaineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto litteroitiin sanelukoneelta. Litterointi on puheen ja kuvan muuntamista tekstiksi. Litteroinnin sopiva tarkkuustaso määritellään tutkimusongelman perusteella. Jos kiinnostus kohdistuu haastatteluissa esiin tuleviin asiasisältöihin ja halutaan tutkia jotain tiettyä prosessia ja tapahtumakulkua, niin vähemmän tarkka litterointi riittää. Koska haastattelut äänitettiin sanelukoneelle, haastatteluihin voidaan myöhemmin palata, litterointia voidaan tarkistaa ja analyysia kyseenalaistaa. (Ruusuvuori ym. 2010, 424–425.) Laadullinen tutkimus, jota haastattelutkin edustavat, auttaa ymmärtämään ilmiöitä eli mistä tässä on kyse. Tutkimuksella yritetään saada ilmiöstä kokonaisvaltaisempaa ja syvempää käsitystä. Tilastolisten yleistyksien sijaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on muun muassa ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. (Kananen 2010, 36–39.)

Litteroinnin jälkeen tätä ilmiötä, työvuorosuunnittelun nykytilaa KSO:n matkailu- ja ravitsemislinjalla, lähdettiin kartoittamaan tarkemmin. Tässä toisessa vaiheessa aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja valittiin merkitykselliset seikat, joilla koettiin olevan vahva konteksti tutkimuksen tarkoitukseen. Kolmannessa vaiheessa etsittiin tapoja, jotka poikkeavat joko yleisestä tavasta tai annetuista ohjeista ja käytänteistä. Haastattelutuloksista etsittiin myös kriittistä esimiesnäkökulmaa linjalla ja yksiköissä vakiintuneisiin menetelmiin ja taktiikoihin. Neljännessä vaiheessa luotiin hieman katsausta tulevaan, kun haastatteluissa keskusteltiin osaavan henkilökunnan saannin turvaamisesta ja alan koulutuksesta suhteessa yrityselämään.

Aluksi haastateltavilta kysyttiin, miten he kokivat heinäkuisen kyselyn ja työvuorosuunnittelun aiheena. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä aiheen käsittelyn tärkeydestä: *Yksi esimiestyön tärkeimmistä asioista varsinkin, jos henkilöstökulut ovat 40 % liikevaihdosta.* Kyselyä pidettiin helppona, mutta se jätti paljon kysymyksiä ilmaan, muun muassa mitä muutoksia HERO-hanke tuo työvuorosuunnitteluun ja miten nämä kyselyssä ja haastatteluissa käsitellyt asiat siihen vaikuttavat. Myös pientä vastenmielisyyttä *kaiken maailman kyselyille* ilmeni yhden haastateltavan osalta, mutta kyselyyn paremmin tutustuttuaan, hänkin piti sitä oman työnsä kannalta tärkeänä.

*On tärkeää, että asiaa selvitetään, mutta fakta on, että suurin osa päälliköistä tekee työvuorosuunnittelua hirveällä kiireellä ja peruskaavalla. Listojen teko on inhottavin homma, mitä joutuu työssään tekemään. Monelle pakkopullaa.*

Haastateltavista suurin osa tekee työvuorosuunnittelua yksin, kaksi tekee yhdessä vuoropäälliköiden kanssa. Toteutumia eli toteutuneita työvuoroja ja tunteja MaraPlaniin laittavat vuoropäälliköt. Moni tunnustaakin, että niin sanottu kakkonen tähän työn osaan olisi mahdollisimman pian perehdytettävä: *Kuka työvuorolistat tekee, jos itse makaa sairaavuoteella.* Päälliköiden vuosilomilla vuoropäälliköt hoitavat työvuorolistat, monesti päällikön itse tekemän pohjan avulla, mutta muuten työvuorosuunnittelua ei delegoida. Kaikki haastateltavat halusivat myös tulevaisuudessa pitää tämän työalueen kokonaan omalla vastuullaan. Toivottiin myös, ettei johto tai yrityksen ohjeistukset rajoita yksikkökohtaista työvuorosuunnittelua liikaa, tosin joitain yhteislinjauksia olisi hyvä tehdä.

Työvuorosuunnittelu vie paljon esimiehen työ- ja vapaa-aikaa. Kyselyn tuloksissakin kävi ilmi, kuinka moni tekee työvuorolistoja vapaa-ajallaan kotona. Tämä siksi, ettei työpaikalla ole tähän työhön tarvittavaa rauhaa. Haastateltavista pari kertoikin menevänsä välillä tyhjään kokoustilaan, jotta listojen tekoon voi keskittyä huolella. Työvuorosuunnittelua tehdään muuten koko ajan päivittäin, muutoksia tulee paljon, muun muassa sairauslomia tai muita poissaoloja ja kysynnän vaihteluista (pöytä- tai huonevaraukset) johtuvia työvoimatarpeen muutoksia. Työvuorolistoja tehdään tällä hetkellä jopa vähän vajaiksi eli kaikkia tarvittavia tunteja ei täytetä, jotta saadaan joustavuutta mahdollisimman paljon. Tosin henkilöstö on kiitettävästi valmis lähtemään aiemmin kotiinkin, jos työvoima ylittää palvelutarpeen. Koko ajan mietitään, mistä työtunteja voidaan karsia ja mihin niitä ehkä tarvittaisiin lisää. Kokeilujen kautta yhdessä henkilöstön kanssa määritellään uusia käytänteitä.

Työvuorosuunnittelua ajatellaan liikaa työvuorolistan tekemisenä, vaikka se on osa henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta. Aihetta pidetään niin tärkeänä, että siihen haluttaisiin panostaa, mutta esimiesten nykytyötahdilla siihen ei yksinkertaisesti riitä aikaa. Johto vaatii esimiehiä olemaan enemmän suorittavassa työssä, mutta silloin aika on pois muusta henkilöstöjohtamisen työstä. Haastateltavien mukaan nyt on ohjeistettu, että esimiehen tuli tehdä 4 normaalia työvuoroa viikossa. Päälliköt pohtivatkin, mihin tehtävään heidät on palkattu, mikä on tai pitäisi olla tulosvastuullisen päällikön työnkuva tässä suhteessa. Myynnin ja henkilöstön johtamiseen täytyisi löytyä kannattavampia ja kauaskantoisempia keinoja.

*Tällä hetkellä aika menee tulipalojen sammuttamisiin. Työvuorolistoja ei tee mikään järjestelmä; ihmiset tekevät ihmisille. Nyt energia kanavoituu yksittäisen listan tekemiseen liikaa.*

Kun työvuorolistat on oltava henkilöstölle julkaistuna julkaisuviikon sunnuntaina kello 24.00 mennessä, niin edeltävällä viikolla tekemiseen käytetään enemmän aikaa, 2 - 3 päivää viikossa. Työvuorolistoja tehdään paljon muiden töiden ohella, sillä moni kokee, että välillä ne on siirrettävä sivuun, jotta kokonaishahmotus säilyy. Työvuorolistojen teko on ison palapelin kokoamista, joten kaikki sitä helpottavat avut ovat tervetulleita. Yhdellä haastateltavalla hallittavat yksiköt sijait-

sevat kolmella eri paikkakunnalla, jolloin hän listat valmiiksi saatuaan, ajaa vie-  
mään paperiversiot jokaiseen yksikköön. Tätä aikaa ei korvata.

Työvuorosuunnittelun haastatteluissa nousi esille rekrytoinnin merkitys. Teo-  
riaosuudessa tässä opinnäytetyössä rekrytointiin ei oteta kantaa, mutta se osal-  
taan ohjaa työvuorosuunnittelua. Päällikkö joutuu rekrytoimaan uutta henkilös-  
töä jatkuvasti varsinkin ravintolapuolella, jossa työsuhteet voivat olla hyvin lyhyi-  
tä. Tähän toivottiin apuja yrityksen henkilöstöjohdolta. Tosin linjalla on yksikkö,  
johon ei ole rekrytoitu moniin vuosiin, ja nyt päällikön vaihduttua haetaan kahta-  
kin uutta työntekijää, koska *resurssitilanne on mennyt mahdottomaksi*. Haasta-  
teltavien joukossa mietittiin, voisiko koko rekrytoinnin keskittää konsernille, ja  
vasta itse työhön perehdyttäminen olisi yksikön harteilla. Huomioitavaa on, että  
jatkuvasta henkilökunnan vaihtuvuudesta ja rekrytoinnin tarpeesta aiheutuu pal-  
jon perehdytystunteja, jotka taas lisäävät henkilöstökuluja, jolloin on karsittava  
muista työtunneista. Osaavalla ja pysyvällä henkilöstöllä työtunteja pystytään  
karsimaan ja keskittämään asiakaspalveluun. Tässä nähdään kehittämisen  
paikka miettiä, millä henkilökunta saadaan sitoutumaan paremmin ja yrityksen  
mara-linjan työpaikat houkuttelevimmiksi.

MaraPlan -työvuorosuunnitteluohjelmiston työvuorolistan laadinnassa haastel-  
tavista puolet käyttää enemmän hyödykseen MaraPlanin eri listanäkymiä, kuten  
jana-näkymää, ja tekevät työvuorolistat suoraan koneelle omalla läppärillään.  
Henkilöstön suuri määrä (30–40 henkilöä listalla) on pakottanut opettelemaan  
muun kuin paperiversion käytön, jotta pystyy hahmottamaan koko työyhteisön  
työvuorot yhdessä. Toisen puolen kohdalla listat tehdään ensin käsin tyhjälle  
työvuorolistapaperille ja viedään sen jälkeen järjestelmään. Kokonaisuudessa  
MaraPlanin eri toiminnallisuuksia ei hyödynnetä, listat tehdään eikä muuta.  
Myöskään Herttaa ei käytetä paljoa muuhun kuin palkkaukseen. Mainittiin, että  
esimiehet eivät merkkää asioita Herttaan, jolloin ne eivät myöskään integroidu  
MaraPlaniin. Hertasta sanottiin lisäksi sen olleen todella hidas käyttää.

Haastattelujen lomassa tuli esille yksi mielenkiintoinen yksityiskohta kahden  
aiemmin eri osuuskaupan palkkaukseen liittyvissä käytännöissä. Toisessa yri-  
tyksessä palkkakonttori on huolehtinut, että työntekijöiden saavutetut kokemus-  
ja palvelusvuosilisien korotukset tulevat työntekijöiden palkkoihin. Toisessa taas

päällikön on huolehdittava itse korotusten laittamisesta, jolloin unohdukset ovat arkipäivää, eivätkä työntekijät saa heille kuuluvia palkkoja. Tähän toivottiin automaatiota ja yhtenäistä käytäntöä niin, että konsernin keskitetty palkkahallinto huolehtii työntekijöiden palkka-asiat, koska siellä on tähän myös paras osaaminen. Näin säästytään myös palkkahallinnolle aiheutuvasta tuplatyöstä, kun maksamatta jääneitä korotuksia jälkilasketaan ja – maksetaan.

Poissaoloihin varaudutaan ja ei varauduta. Poissaolojen tullessa, ensisijainen keino on tarjota osa-aikaista lisätyötä. Osa-aikaisilla on työtuntien vähenemisen myötä nyt väljyyttä työvuorolistoissaan. Vuokratyövoimaa ei haastateltavien yksiköissä käytetä. Yksi haastateltava ilmoitti, että myös henkilöstöpäällikkö oli tämän kysyttäessä kieltänyt. Tosin haastateltavat totesivat, että käytössä olevien vuokratyövoimayritysten reservi on valitettavan osaamatonta eikä tarvittavaan perehdyttämiseen yksiköissä pystytäkään, koska tilanne on käsillä nyt. Hotelleissa pystytään jonkin verran paikkaamaan toisten osastojen työntekijöillä, koska siellä on useampi toimintayksikkö. Yksittäinen esimerkki oli, ettei mitään ohjeistusta ole annettu päällikön poissaoloilmoituksille. Täytyykö asiasta ilmoittaa omalle esimiehelle, henkilöstöpäällikölle vai kenelle; kuka ottaa vastuun, että päällikön työt tulee hoidettua, jos hän ei pysty tulemaan töihin?

Pidemmän aikavälin suunnittelua ei ole millään yksiköllä. Suunnitelmallisuuden puuttuminen nousi esille kaikilla haastateltavilla hyvin voimakkaasti. Myöskään resurssien saatavuuteen ei varauduta systemaattisesti. Arki on sitä, että työntekijöitä kutsutaan jatkuvasti töihin. Eletään kolmiviikkoisjaksoissa, jotka menevät nopeasti, eli saman tilanteen edessä ollaan jatkuvasti.

*Ohjataan enemmän toteutuneen myynnin kautta, tehokkuusraportit, menee vähän kuin jäljessä. En tee ennusteita myynneissä, paitsi budjetin kautta. En näe ennusteista apua, koska en tiedä miten menisi käytännössä, miten tehtäisiin.*

Toivottiin yksikkökohtaisia henkilöstösuunnitelmia: mitä tehdään ja mistä saa ja voi hakea apuja. Nyt mara-linjalla ei ole yhtenäistä ohjeistusta tai linjausta, vaan jokainen esimies ratkaisee ongelmansa itsenäisesti ja monesti yksin.

Työvuorosuunnittelua TES:n lisäksi ohjaa haastateltavien mukaan:

- työntekijöiden vapaa- ja työvuoro-/työpistetoiveet

- tapahtumat
- kysyntä; pöytä- ja huonevaraustilanteet
- asiakkaiden käytös -> työvuoron sykli
- ravintoloiden aukioloajat ja hotellin kiinnioloapäivät esimerkiksi jouluna tai juhannuksena
- myynti- ja tehotavoitteet (myös ketjun)
- edellisen vuoden tai vuosien työvuorolistat
- juhlapyhät
- lomat
- jp-päivät
- isommat esiintyjät
- runkomiehityssuunnitelma (käytössä yhdellä haastatelluista)

*En peilaa asiakastyytyväisyystutkimuksiin, enemmänkin varauksiin, mihin reagoidaan, onko kysyntää, miltä hotellissa näyttää jne. Edellisiä vuosia ei katsota, tän vuoden tilanne ihan erilainen kuin edelliset.*

*Jos esim. työtyytyväisyys ohjaisi työvuorosuunnittelua, tehokkuus kärsisi.*

Työvuoroja jaetaan henkilöille sen mukaan, kuka tarvittavan vuoron pystyy tekemään (esimerkiksi anniskeluvastaava) ja kuka pärjää missäkin työvuorossa. Myös työsopimukset ohjaavat työvuorosuunnittelua. Kokoaikaisten työvuorot suunnitellaan ensin ja vasta sitten osa-aikaisten työvuorot. Vanhemmilla ja kokeneemmilla työntekijöillä on monesti suuremmat vähimmäistuntimäärät työsopimuksissa, niin heidän työvuorot jaetaan ensin. Yksi haasteltavista jakaa työvuorot, kuin ne ovat olleet aikaisemmissakin työvuorolistoissa. Osa-aikaisten työvuoroja jaetaan myös sen mukaan, kuka on tullut taloon eli työsuhteeseen ensin. Näin halutaan pitää työntekijät tyytyväisinä saamiinsa työvuoroihin. Myös niin jaetaan, että osaamistasoltaan uudempi tai vahvempi henkilö hyppää ennen taloon tulleen yli.

Tasapuolista kohtelua toteutetaan muun muassa niin, että yritetään katsoa kaikille yhtä paljon pyhätunteja ja ilta- tai aamuvuoroja. Toiveet toteutetaan lähes poikkeuksetta. Työntekijät ovat ymmärtäneet myös kiertävän vuosilomalistan ja Tempus-järjestelmän tasapuoliseksi kohteluksi.

*Enempää tasapuolinen ei oikein voi olla. Koskaan ei saa työvuorolistaa, johon kaikki olisi tyytyväisiä. Joku viisas sanonut, että täydellinen lista syntyy sitten, kun niitä lakkaa tekemästä.*

Työntekijät tulevat välillä sanomaan päälliköille, että työvuorolistassa ei ole ”tarpeeksi takuutunteja”, mutta työntekijöille osataan kertoa, että osa-aikaisten työtunteja tarkastellaan toteutuneen mukaan, ei suunnitellun. Takuutuntikäsittelyä ei enää ole olemassa, mutta työntekijöiden keskuudessa siitä yleisesti vielä puhutaan. Vapaatoiveet ovat usein syynä työntekijän normaalia pienempään tuntimäärään suunnitellulla työvuorolistalla. Osa-aikaisten keskimääräisten vähimmäistuntien tarkastelujakso on yksi vuosi ja tätä pyritään toteuttamaan, tosin ei systemaattisesti. Yksi haastateltava vastasi, ettei tarkastele toteutuneita työvuoroja tarkastelujaksojen puitteissa: *Tiedän kyllä ilmankin, miten tunnit toteutuvat.* Tällä hetkellä monen osa-aikaisen työtunnit toteutuvat reippaasti yli vähimmäistuntimäärän. Haastateltavien joukossa kerrottiin myös tilanne, jossa kokoaikaisen työntekijän 111 tuntia ei saada työvuorolistaan täytettyä. Tällöin hänen yksittäisten työvuorojen tuntimäärä laitetaan todellista tarvetta pidemmäksi, jotta sopimustuntimäärä täyttyy. Tällainen työsopimus tulee neuvotella uusiksi mahdollisimman pian, perusteena tuotannolliset ja taloudelliset syyt; tarjolla oleva työ on todellisuudessa vähentynyt.

Kun haastatteluissa kysyttiin, miksi tasoittumisjärjestelmä ei joillain yksiköillä ole käytössä, niin yleisin syy oli, ettei kokoaikaisia työntekijöitä ole työvuorolistoilla kuin yksikön päällikkö ja keittiömestari, eikä heidän kaikkia toteutuneita työtunteja voi haastateltavien mukaan merkata ylös; *otetaan joskus vapaina.* Yksi päällikkö kirjaa vanhaa +/- -systeemiä hyväksi käyttäen toteutuneet yli- ja alitunnit.

Käytännöstä, miksi työntekijät saavat vaihtaa työvuoroja keskenään ja merkata muutoksia itse työvuorolistaan, ei haastatteluissa saanut tyhjentävää syytä. Osalle haastateltavien yksiköitä tapa on vakiintunut ja selkeä, he ovat sen myös henkilökunnalleen ohjeistaneet. Työvuorojen vaihdot on ensin hyväksyttävä esimiehellä, ja vain vuoropäälliköt tai – vastaavat saavat tehdä muutosmerkkaukset työvuorolistaan. Vuoropäälliköitä on ohjeistettu katsomaan ennen vuorovaihtojen hyväksymistä, että esimerkiksi X- ja V-vapaapäivät toteutuvat, ja että paikalla on anniskelusta vastaava. Myös työvuorojen selkeästä merkitsemistak-

tiikasta on ohjeistettu koko henkilökuntaa. Vaihdettu ja uusi työvuoro tulee näkyä selvästi, mutta osalla haastateltavien yksiköissä tapa on päässyt lipsumaan, joten työvuorolistoista ei aina saa kunnolla selvää.

*No joo... öö... pitää hyväksyttää jos... pitää! tai vuoropäälliköllä. Kieltämättä joskus suttuista. Käynyt niinkin, että työntekijä on pidentänyt omaa vapaata eikä vuorossa ole ollut työntekijää.*

Työvuoroja vaihdettaessa työntekijät eivät näe kokonaiskuvaa, mitä yksittäinenkin työvuoron vaihto voi aiheuttaa. Yhdellä haastateltavien yksiköissä työntekijä saa merkata työvuoron muutoksen työvuorolistaan vain, jos pääsee aikaisemmin kuin työvuoron päättymisaika pois työvuorostaan. Yhdessä yksikössä on juuri käyty henkilökunnan kanssa läpi oikean merkkauksen tapoja. Yksi haastateltava kertoi, että hän on hyväksynyt paljon vuorojen vaihtoja, koska moni työntekijä hallitsee suurinta osaa yksikön työtehtävistä.

Esille tulleet työkykyrajoitteet haastateltavien mukaan ovat perhetilanteet ja erilaiset terveydentilaan ja ikään vaikuttavat rajoitteet. Esimerkiksi työntekijä pysyy tekemään vain neljä- tai kuusituntista työpäivää tai vähemmän tukielimiä kuormittavia apuvuoroja. Työkykyrajoitteet pyritään ottamaan huomioon, mutta välillä on tullut väärinkäsityksiä, millaisia rajoitteita työntekijä tarkoittaa. Työkyvyn hallintaa kartoittavia varhaisen tuen keskusteluja on käyty muutaman työntekijän kanssa.

Osaamiskartoituksia tehdään jokaisessa haastatellun päällikön yksikössä jonkin verran, mutta ei säännöllisesti. Yksi osaamiskartoitusväline on lisätyön tarjonnan lomake, joka täytetään Tempus-kutsujärjestelmää varten. Osalla ketjuravintoloita on hyvinkin tarkat työkartat, joita käydään läpi tarpeen vaatiessa. Säännöllisempää osaamiskartoitusta tehdään kehityskeskusteluissa niin sanotusti tapauskohtaisesti ja tarvittaessa annetaan lisäperehdytystä. Kehityskeskusteluja käydään kerran vuodessa. Yhdessä yksikössä on tekeillä henkilöstön osaamiskartta, jossa jaetaan myös vastuualueita (esimerkiksi nettisivujen päivittäminen). Työntekijät myös kertovat aika hyvin, jos jokin osaaminen tuottaa hankaluuksia, jokin työpiste ei ole niin mieluinen kuin toinen tai jotain tehtäviä tehdään turhaan. Työvuorosuunnittelusta kokonaisuudessaan työntekijät eivät kysele, ennemminkin keskustellaan vain omiin työvuoroihin tai tarpeisiin liittyvistä asioista. Yksi haastateltava mainitsi, että on huomannut henkilöstössään viime



aikoina levottomuutta työtuntien ja työvuorojen jaossa, joten aikoo seuraavassa palaverissa käydä läpi työvuorosuunnittelua.

Lähes poikkeuksetta työvuorosuunnittelua tai työvuorolistoja aletaan laatia vapaatoiveiden pohjalta. Vapaatoiveet toteutetaan, ellei työvuorolistan jaksossa ole jotain ”kriittistä” aikaa tai suurta tapahtumaa (esimerkiksi Meripäivät). Työntekijät olettavat, että toiveet toteutuvat, koska käytäntö on sen opettanut. Tämän takia on useampaan kertaan käynyt myös niin, että työntekijä on mennyt ostamaan matkan tai konserttiliput ennen kuin on kysynyt vapaata tuolle ajanjaksolle. Tuli esille, että tässä kohtaa koko linjaa koskeva ohjeistus olisi paikallaan.

Kyselytoksen (17) lähes kaikissa yksiköissä kesän vuosilomien jaossa on käytössä kiertävä lista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työnantaja määrää lomaajankohdan vuorotellen millekin lomanmääräytymiskaudelle. Se toteutetaan usein niin, että työntekijät voivat keskenään sopien vaihtaa loma-ajankohtia, mutta se ei vaikuta kiertosykliin. Lomanviettokuukaudet hyppäävät vuosittain yhden yli. Jos esimerkiksi työntekijän loma on ollut tänä vuonna kesäkuu, ensi vuonna se on elokuu, ja niin edelleen. Niin kiertävällä kuin työntekijöiden toivomuksiin pohjautuvalla lomajärjestelmällä on kannattajansa. Ne, joilla on vielä toiveisiin perustuva, eivät näe syytä muutokseen. Yksi miettii käytännön vaihtamista, mutta ei ole tehnyt vielä päätöstä. Kaikissa tapauksissa työntekijää kuitenkin kuullaan loma-ajankohdasta. Kesälomaa olisi pidettävä vähintään kolme viikkoa yhtäjaksoisesti, jotta loman tärkein periaate lepo ja palautuminen toteutuvat. Yhden lomaviikon voi siirtää esimerkiksi talviloman yhteyteen.

Kyselyssäkin jo esille tullut Tempus-järjestelmän vähäinen hyödyntäminen sai haastateltavat täysin kahteen leiriin, Tempus myös kirvoitti yhden viikkaimmista keskustelun aiheista. Toinen puoli, Tempukseen enemmän negatiivisesti suhtautuvat, eivät näe siitä olevan mitään apua sijaishaulleen.

*Ei oikeasti toimi meillä (nopea syöminen), kokeiltu on. En ymmärrä, miten auttaisi. Miksei voi soittaa työntekijälle suoraan, kun katsoo listasta, kuka voisi ko. työvuoron paikata!*

*En näe lisäarvoa, että odottaa jonkun Prisman kassan kuittausta vuorosta, kun hänestä ei ole sitä tekemäänkään. Pääsyy Tempuksen käyttämättömyyteen on, että ihmisiä ei yksinkertaisesti ole, jotka voi hotellin respan tai mypan paikata!*

*Pitäisi tehdä niin, että työvuoroja voi tarjota/pitää tarjota ensin oman yksikön työntekijöille, ja jos sieltä ei ketään saa, niin sitten vasta käytettäisiin Tempusta. Puhelinta ei työntekijä saa työvuoroissaan käyttää, joten häneltähän menee tarjottava työvuoro ohitse! Ja sitten tulee joku kädetön S-marketista...*

Näissä järjestelmää vastustavissa haastatteluissa todettiin, että lisätyöntarjonnan tasapuolisuusnäkökulma kyllä ymmärretään, mutta ehkä toimii paremmin ABC-puolella. Täällä vain ei ole, mistä ottaa osaavaa henkilökuntaa. Toinen puoli taas käyttää ja on käyttänyt Tempusta jo pitkään ja tehokkaasti. Kysymyksen, miksi sitä ei käytetä, vastattiin, että yksikössä ei vaan ole tehty päätöstä, ettei muuta tapaa lisätyöntarjontaan enää ole.

*Tempus pitää myydä henkilökunnalle; jos laittaa esim. tässä on työvuoro klo 8-16 eikä kukaan vastaa, niin se on viesti myös päällikölle, ettei ole tarpeeksi henkilökuntaa ko. tilanteita varten. Silloin pitää taas palkata lisää työntekijöitä ja senhän kaikki tietää, mitä sitten työtuntien jakamisen kanssa käy. Tämän kun työntekijät tajusivat, että aina kannattaa vastata, niin sen jälkeen Tempus toiminut hyvin.*

Haastatteluissa keskusteltiin valtasuhteista esimiehen ja henkilöstön välillä, sillä nekin saattavat vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. Haastateltavat eivät koe olevansa työntekijöidensä kavereita, he eivät vietä heidän kanssaan vapaa-aikaa. Kemat tuntuvat kohtaavan, ja päällikölle uskalletaan tulla puhumaan. Auktoriteettia koetaan eikä päällikön päätöksiä kyseenalaisteta. Eräs haastateltavista ottaa päätöksen tekoon mukaan henkilöstönsä ja miettikin, viekö se auktoriteettia. Esimiehen osallistumista suoritettavaan työhön katsotaan hyvällä, ja se luo luottamusta. Työvuorolistan tekovaiheessa katsotaan, että joka pisteessä on niin sanottu vahva ihminen.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin henkilöstöpäällikön roolista työvuorosuunnittelussa, samoin mikä on mara-linjan johdon osuus tulevien hankkeiden täytäntöönpanoissa. Yhdelle haastateltavista henkilöstöpäällikkö on hyvinkin läheinen apu, kaikista työvuorosuunnittelun asioista keskustellaan paljon ja apua saa aina. Monesti päällikkö osaisi hoitaa asiansa itsekin, mutta henkilöstöpäälliköltä haetaan "siunaus" ja konsernin näkökulma asiaan. Tämä päällikkö kokee henkilöstöpäällikön enemmänkin kollegakseen kuin autoritääriseksi yrityksen johdon edustajaksi. Suurimmalle osalle taas henkilöstöpäällikkö on kaukaisempi johtoorganisaation osa. Häneen otetaan yhteyttä viimeisenä, jos omaa esimiestä ei saa kiinni tai muut eivät osaa auttaa. Pienillä asioilla ei henkilöstöpäällikköä ha-

luta häiritä. Kun henkilöstöpäällikköön otetaan yhteyttä, asiat ovat silloin vakavampia kokonaisuuksia kuin pelkkää TES:n kohtien tulkintaa. TES:n tulkinnoissa haasteltavat pyytävät apuja kollegoilta tai palkkahallinnosta. Henkilöstöpäälliköltä haetaan apuja esimerkiksi työntekijän vanhempainvapaa- tai eläkeasioissa tai rekrytoinneissa. Henkilöstöpäälliköltä toivottiin tutustumista yksiköiden arkeen ja työvuorosunnitteluun, konkreettista ohjausta esimerkiksi oikeanlaisten työsopimusten teossa tai Hertan käytössä, yksiköiden erilaisuudet huomiioon ottaen. Tosin haastatteluissa tuli myös esille, etteivät päälliköt hyödynnä henkilöstöpäällikön osaamista, vaikka siellä olisi monesti laajempi, strateginen näkökulma jo valmiina. Silloin, kun yhteyttä on otettu, apu on ollut ystävällistä ja asiantuntevaa.

Toimeksiantajayrityksen johto halusi haastattelujen myötä tietää, kuinka paljon keskimäärin työvuorolista kolmiviikkoisjakson aikana muuttuu. Yksi haastateltava kertoi, että lista muuttuu jopa 70–80 %, johtuen paljon nuorien työntekijöiden työvuorovaihdosta ja yöhön asti auki olevan ravintolan työvuorojen päättymisajankohtien vaihteluista.

*Jos rauhallista, työvuoro loppuu kello 03.45, jos rysä, kello 4.15, ja niiden 29 työntekijän merkintää...*

Toinen haasteltava sanoi, ettei pysty arvioimaan, kuinka paljon muuttuu. Joskus paljonkin, kun on sairauslomia. Kolmas haastatelluista arvioi listan muuttuvan noin 30 %, riippuen myös sesongeista. Kesä- ja pikkujouluaikaan työvuorolista muuttuu paljonkin.

Haastateltavilta tiedusteltiin näkökulmia tulevaisuuteen osaavan henkilökunnan saannin turvaamiseen. Mara-alaa ei koeta houkuttelevana muun muassa kaksi- ja kolmivuorotyön, heikon palkkauksen ja jatkuvien viikonlopputöiden vuoksi. Nuoret ihmiset ovat yhä enemmän mukavuudenhaluisia ja hakevat työtään niin, että tärkeysjärjestyksessä vapaa-aika ja perhe toteutuvat ensin. Haastateltavat pohtivat, että työnantajana osuuskauppa on vakavarainen ja rehellinen, asiansa hoitava yritys, mutta ei kuitenkaan kilpailukykyinen työnhakijamarkkinoilla. Pienemmät yksityiset yritykset voivat maksaa parempaa palkkaa, ja niihin siirrytään, vaikka työ ja olosuhteet olisivat samat ja osuuskaupassa viihdyttäisiin.

Myöskään alan opetus ei vastaa työelämän tarpeita. Haastateltavat kertoivat, kuinka opetukseen menee paljon perehdytystunteja, kun juuri koulunsa päättänyt uusi työntekijä ei osaa edes perustyöelämätaitoja, ammattitaidosta puhumattakaan. Lisäksi nuorilta työntekijöiltä puuttuu kyky ratkaista tilanteita, joten heitä ei voi jättää työpisteisiin yksin. Yksi haastatelluista kertoi, että tällä hetkellä ei voida ottaa edes harjoittelijoita, koska heitä ei ole aikaa opastaa. Hän kysyykin, miten tällaisessa tilanteessa luodaan houkuttelevaa työnantajakuvaa ja hyvää yhteistyötä oppilaitoksiin.

Edellisten neljän haastateltavan lisäksi haastateltiin kolmea ryhmäpäällikköä. Heiltä kysyttiin, miten he näkevät oman roolinsa työvuorosuunnittelussa. Kahdella ryhmäpäälliköllä on myös oma tulostavastuullinen yksikkö johdettavanaan.

Ryhmäpäälliköt seuraavat työvuorolistoja, mutta eivät pyydä niitä tarkastettavaksi. He pitävät tärkeänä luottaa tulostavastuullisiin päälliköihin, heidän taitoihin ja henkilöstönsä tuntemiseen. Päälliköiden kanssa käydään tuntiraameja läpi, mutta päivittäiseen työvuorojen jakoon ryhmäpäälliköt eivät puutu. Jos henkilöstökulut menevät yli budjetin, katsotaan yhdessä, mistä se johtuu ja mitä asialle voitaisiin tehdä. Jos ryhmäpäälliköillä olisi aikaa, tehtäisiin vertailua kahden samanlaisen yksikön kanssa; missä toisessa on onnistuttu, miten epäonnistuttu, mitä oppia toinen voisi antaa toiselle. Käytännössä siihen ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta.

Ryhmäpäälliköt eivät anna esimiehilleen yhtenäisiä linjauksia tai ohjeistuksia esimerkiksi työvuorolistojen laadintaan. Palaverissa käydään työvuorosuunnittelua jonkin verran läpi, lähinnä menneiden toteutuneiden lukujen muodossa. Päälliköiden on selvitettävä ryhmäpäällikölle, mistä mikin kulu johtuu. Ryhmäpäälliköt korostivat, että kulut on pidettävä hallinnassa.

Kun haastattelija kertoi, että kaikki haastateltavat toivoivat enemmän suunnitelmallisuutta työvuorosuunnittelutyöhönsä, niin ryhmäpäälliköt olivat samaa mieltä. Ala on hyvin hektinen, mutta työvuorolistaa ei saisi tehdä ”siinä sivussa”. Tulevia tapahtumia ja varauksia olisi seurattava koko ajan.

Yksi ryhmäpäällikön tehtävistä on ohjata ryhmänsä päälliköitä oikeaan suuntaan, jos esimerkiksi henkilöstökulut ovat liian suuret suhteessa liikevaihtoon. Yksi haastateltava kertoi, että hän on joutunut useasti muistuttelemaan päälliköitä, että myös myyntiä lisäämällä henkilöstökuluja saadaan pienemmiksi. Tai jossain yksikössä on edelleen vanhanaikaisia, nykytilan tarpeisiin sopimattomia työsopimuksia, joiden takia työtunteja täyttäessä työvuoroja on jouduttu keksimään, ja tähän täytyy puuttua. Ryhmäpäälliköt ovat myös kyseenalaistaneet yksiköiden tehtäviä, ja vastauksina onkin kuultu: *No kun näin on aina ollut.*

Ryhmäpäälliköt haluavat tukea ryhmäänsä mahdollisimman paljon miettimällä yhdessä toimivampia keinoja työvuorosuunnitteluun. He toivovat ryhmältään myös aktiivisia yhteydenottoja ja avointa keskustelua asiasta.

### **5.3 Yhteenveto työvuorosuunnittelun nykytilatutkimuksesta**

Yhteenvetona haastatteluista nousi esille päälliköiden syvä sitoutuneisuus työvuorosuunnitteluun ja esimiestyöhön yleensä. Kysely taas antoi tietoa, miten erililla tai samanlailla toimialan eri yksiköissä työvuorosuunnittelua tehdään ja johdetaan. Kyselyn tulokset loivat pohjan, josta sovellettiin haastattelukysymysten runko.

Työvuorolistat halutaan tehdä mahdollisimman hyvin ja tarkkaan, ottaen huomioon niin työntekijän kuin työnantajankin vastuut ja velvoitteet. Vastuu työvuorolistojen tekemisistä halutaan pitää päällikoilla, vuoropäälliköt johtavat työvuoroja ja yksikön päällikkö johtaa ”koko pakettia”. Työvuorosuunnittelun ja sitä kautta henkilöstökulujen suuri vaikutus yksikön tuloksenteekokykyyn tunnistetaan haastateltavaotoksen osalta hyvin. Budjettia ja tehotavoitteita tarkastellaan, mutta ennakoivia toimenpiteitä ei osata tarpeeksi tehdä, ennustaminen ja suunnitelmallisuus puuttuvat lähes kokonaan.

Haastateltavat pohtivat HERO- hankkeeseen liittyen, miksi uusia järjestelmä-hankkeita otetaan näinkin nopeasti fuusioitumisen jälkeen, kun aikaisemmat asiat, esimerkkeinä MaraPlanin ja Hertan täysi hyödyntäminen tai vuokratyövoiman käytön ohjeistaminen, eivät ole selkeässä tiedossa tai eivät hoidu tarpeeksi tehokkaasti. Haastateltavat kysyivät, otetaanko hankkeita senkin takia, että halutaan näyttää ulkopuolisille tai muille S-ryhmän osuuskaupoille, että

meillä tapahtuu. Pohdittiin myös, voiko joku uusi järjestelmä syrjäyttää vahvan ja käyttökelpoisen MaraPlan-ohjelman, vai onko tarkoituskaan? Koska Dooris lähtee käytäntöön nyt syksyllä, niin päälliköiden mielestä se olisi saatava ensi kunnolla toimintaan, jotta se hallitaan ennen seuraavan ohjaustyökalun tuloa. Nyt haastatelluista tuntuu, että koko ajan on käynnissä jotain työvuorosuunnitteluun liittyviä hankkeita. Haastateltavat miettivät, etteivät hankkeet käänny itseään vastaan, jos uutta tulee liikaa ja liian nopealla tahdilla.

Haastatteluissa tuli esille, että sinänsä työvuorosuunnittelu ei ole itse osuuskauppojen yritysfuusion myötä yksiköissä muuttunut, vaan muutokset johtuvat enemmänkin tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta. Yksiköt ovat jo lähtökohtaisesti hyvin erilaisia liikeidealtaan ja myynnin rakenteeltaan, mutta myös arjen työnkuvaltaan ja henkilöstöltään. Nyt eri yksiköissä tehdään asioita paikallisesti ilman, että niitä mietitään koko mara-linjan tai KSO-konsernin kannalta. Johdolta kaivataan yhtenäisiä ohjeistuksia tai ainakin linjan vetoja, mutta toisaalta ei haluta, että jokaiseen työvuorosuunnitteluun liittyvään palikkaan puututaan.

Päälliköt kokivat, ettei johto aseta kaikille esimiehille samoja kriteerejä henkilöstöjohtamiseen, vaan toisilta hyväksytään alisuorittaminen eikä siihen puututa. Vääräksi koettiin, että saman työnantajan liiketoimintalinjan eri toimipaikoissa toimitaan eri tavalla. Henkilöstön keskuudessa voi tulla ristiriitatilanteita, miksi tuossa yksikössä saa toimia noin ja meillä ei saa, koetaan eriarvoisuutta. Toisaalta joukossa on myös esimiehiä, jotka tekevät liikaakin, eivätkä osaa pyytää ajoissa apua esimieheltään eli ryhmäpäälliköltä tai toimialajohtajalta, esimerkiksi: *Minulla on tässä lista tekemättömistä töistä, auta mua priorisoimaan!* Haastatteluissa kerrottiin myös, ettei KSO mara-linjan organisaatio ole vielä onnistunut, osa ei ole osannut ottaa omaa rooliaan, eikä johdossa osata luovuttaa päälliköille kuuluvaa vastuuta. Organisaatio koetaan vielä myös liian monimutkaiseksi, ei oikein tiedetä, mikä on kenenkin vastuulla. Nyt hoidetaan paljon asioita vain pintaa raapaisemalla.

Yksi suurimpia ohjaavia työvuorosuunnittelun tekijöitä on alan työehtosopimus TES. Kyselystä ilmeni, että suurin osa päälliköistä hallitsee sen mielestään hyvin, mutta hajontaakin on. Jos työvuorosuunnittelua tekevä ei tunnista työaika-

lain ja työehtosopimuksen velvoitteita tai mahdollisuuksia, voi esimies tehdä kauas kantoisia ja kalliita virheitä vain tietämättään. Nämä hieman muita huonommin TES:ä tuntevat esimiehet on haastateltavienkin mukaan kartoitettava ja perehdytettävä joko kollegan, esimiehen tai henkilöstöosaston toimesta. Muuten kysyttäessä tarvitaanko TES:n liittyvää koulutusta säännöllisesti esimerkiksi kerran vuodessa, haastateltavien osalta sitä ei nähty tarpeelliseksi. Tosin kun TES:n voimassaolokausi vaihtuu tai sisältöasiat päivittyvät, tulisi muutokset silloin käydä yhdessä asiantuntijan kanssa läpi, jotta niitä osataan tulkita oikein. Esimerkiksi edelleen osa haastateltavista puhuu osa-aikaisten takuutunneista, vaikka sellaista käsitettä ei ole ollut moneen vuoteen. Väärät tulkinnat voivat aiheuttaa vääriä signaaleja ja hyväksytyjä tapoja myös henkilöstön keskuudessa.

Työvuorosuunnittelua helpottavia järjestelmiä, kuten Tempus, Dooris tai HERO-hanke katsottiin yleisesti positiivisesti. Työvuorolistarunkoa ollaan valmiita antamaan järjestelmän vastuulle, jos siihen pystytään vaikuttamaan myös itse. Järjestelmät eivät kuitenkaan toimi toivotulla tavalla, jos niihin ei ensin luoda hyvää tietopohjaa, ja tämä mietityttää haastateltavien keskuudessa. Epäillään, että uutta järjestelmää ei osata perehdyttää niin hyvin, että se toisi tarvittavaa tehokkuutta tai vapauttaisi esimiehen työaikaa muuhun työhön. Hyvä esimerkki tästä on Tempus-kutsujärjestelmä, joka ei ole useamman vuoden käyttöönoton jälkeen mara-linjalla käytössä kuin muutamalla yksiköllä. Järjestelmähankkeet ovat taloudellisesti mittavia, mutta niistä saatava teho tai apu henkilöstöjohtamiseen eivät kohtaa päälliköitä.

Haastateltavien mukaan HERO-hankkeeseen liittyvän järjestelmän pitäisi tuoda hyvinkin valmis työvuorolista. Siinä ei nähdä järkeä, että työvuorosuunnittelun ohjausta kehitetään, mutta edelleen työvuorolistojen laadintaan käytetään monta tuntia työaikaa. Ymmärretään kyllä, että järjestelmien käyttöönoton alussa joudutaan luomaan yksikkökohtaiset resurssit ja taustat, mutta loppujen lopuksi tuotteen pitäisi toimia ilman jatkuvaa säätelyä. Haastateltavista yksi kertoi, että pelkoa aiheuttaa, jos järjestelmä on kykenemätön jakamaan työvuoroja esimerkiksi työntekijöiden vahvuuksien mukaan. Toinen haastateltava huomautti, että kaupan puolelta tulevia ja siellä ensin testattuja järjestelmähankkeita kannattaa

katsoa hyvin kriittisesti. Mara-ala on aivan eri kuin kaupan ala, ja tämä unohtuu välillä isossa osuuskaupassa.

Suurin asia, mikä tutkimushaastatteluissa nousi selvästi esille, on että esimiestyön työvuorosuunnitteluun tarvitaan suunnitelmallisuutta. Tämä näkyi myös kyselyn tuloksissa. Se, mitä suunnitelmallisuus tarkoittaa tämän osuuskaupan mara-toimialalla, on päälliköiden mietittävä yhdessä johdon kanssa. Yksittäisenä esimerkkinä suunnitelmallisuuden puuttumisesta haastatteluissa nousi BSC –Balanced Scorecard, tulokortti, jonka mittaristossa on mukana myös henkilöstöprosesseihin ja kannattavuuteen liittyviä asioita. BSC on ollut mara-linjan yksiköissä käytössä vuodesta 2012 alkaen Osuuskauppa Ympäristön aikana, ja se on siirretty myös KSO:n aikaan. Nyt kun haastateltavilta tiedusteltiin asiasta, niin kukaan ei osannut vastata, mitä tulokortti hänen yksikössään tarkoittaa tai missä sen kanssa tällä hetkellä mennään.

*Ennen tulokortti ohjannut paljonkin toimintaa ja työvuorosuunnittelua. Nyt tulospalkkaus ei ole tulokortin pohjalta. BSC-asia on todella keskeneräinen!*

Kuten aiemmin haastatteluiden tuloksissa mainittiin, haastatteluissa keskusteltiin mara-linjan johdon roolista tulevien hankkeiden ja toimintatapojen muutosten täytäntöönpanoissa. Johdolta toivotaan selkeää viestintää, mitä tapahtuu ja milloin. Tieto uusien järjestelmien käyttöönotosta täytyy tulla ajoissa, jotta siihen voidaan valmistautua. Haastateltavat haluavat, että johto ottaa hankkeessa ison roolin eikä vastuuta siirretä heti yksiköiden päällikölle. Tällä hetkellä esimerkiksi HERO-hankkeesta tiedetään hyvin vähän, joten sitä ei osattu vielä kommentoidakaan, ollaan odottavalla kannalla.

Kun katsoo jo pelkästään haastattelujen aineiston pituutta, voi todeta, että työvuorosuunnittelu on laajaa ja paljon aikaa vievää työtä. Siinä pelataan monen eri tahon kanssa, ja päällikön on hallittava montaa eri osa-aluetta. Kun haastateltavilta kysyttiin, mihin käyttäisi työvuorolistan teosta vapautuvan työajan, jos työvuorosuunnittelu automatisoituisi, niin kaikilla vastaus oli asiakaspalveluun ja työn tehokkaampaan suunnitteluun. Päälliköt ovat valmiita muuttamaan työtapojaan, jos työvuorosuunnitteluun saadaan uusia toimivia keinoja. He kertoivat myös, että hyväksi koettuja ja toimivia ratkaisuja ei pidä mennä muuttamaan



vain uusien järjestelmien tai hankkeiden vuoksi. Muutoksilla täytyy olla selkeät perustelut ja tavoitteet niin yksikkö- kuin toimintalinjakohtaisesti. Haastateltavien mukaan on hyvä muistaa, että koko osuuskauppaa koskevat asiat olisi saatava ensin kuntoon, koska ollaan murros- ja muutosvaiheessa, ja tietynlaista hakemista on vielä siedettävä.

## **6 Pohdinta ja johtopäätökset**

Kahden eri osuuskauppayrityksen fuusioituminen Kymen Seudun Osuuskaupaksi vasta vajaa vuosi sitten on tuonut päälliköiden työhön paljon uusia asioita. Haastatteluissa kerrottiin, että kaikkiin sähköposteihin ja informaatiotulvaan ei ole ehditty vieläkään kunnolla perehtymään. Tämä yrityksen ”tuoreus” toi tutkimustyöhönkin haastetta. Uusi yritys hakee vielä monessa asiassa linjojaan ja toimivaa organisaatiota. Esimiestyö ja työvuorosunnittelu eivät ole siitä helpoimmasta päästä alkaa yhdistää erilaisia toimintatapoja. Haastatteluissa tuli ilmi kahden eri osuuskaupan lähtökohdat henkilöstöjohtamisessa. Niiden yhdistäminen toimivaksi KSO mara-linjan työvuorosunnittelun malliksi on vielä kesken. Kaikkia yksiköitä täysin tyydyttäviin ratkaisuihin päästään tuskin koskaan, mutta liiketoimintalinjan missiona se tulisi olla.

Päällikön oma asenne ja kiinnostus asiaan merkitsevät paljon, kun uutta asiaa halutaan viedä henkilöstön tietoon ja toimintaan. Kuinka uskottava on alaisten keskuudessa, riippuu päällikön omasta tahtotilasta, miten hän on vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa. Kukaan ei halua olla sellaisen ihmisen johdettavan, joka ei itse usko asiaansa lujasti ja syvästi (Hiltunen 2012, 34).

Suomi elää rakennemuutoksessa, jossa teollisuuden työpaikat vähenevät ja kotimarkkinasektorin matkailu- ja ravitsemisalan painoarvo kasvaa. Majoitus- ja ravitsemisala on edelleen voimakkaasti riippuvainen yleisestä taloudellisesta kehityksestä. Vuoteen 2020 mennessä alalle odotetaan syntyvän jopa 40 000 uutta työpaikkaa. Mara ry:n teettämän trenditutkimuksen mukaan suomalaiset ruokailevat yhä enemmän ravintoloissa, ja ulkomaalaisten matkailijoiden määrä on 2000-luvulla lähes kaksinkertaistunut. Mara-alalle on siis odotettavissa kas-

vua, mutta miten se osataan alan yrityksissä hyödyntää, riippuu paljon yritysten kyvystä hoitaa henkilöstöresurssejaan. Ilman henkilökuntaa ei synny palvelua eikä ilman palvelua tule asiakkaita. (EK 2006; Vihmo 2013.)

Toiminta sitoo paljon työvoimaa, ja työnantaja maksaa palkkaa paitsi tehdystä työstä myös suuresta osasta poissaoloja, kuten vuosilomat, vapaapäivät ja sairauspoissaolot. Tähänkin faktaan peilaten tehokkaampi ja suunnitelmallisempi työvuorosuunnittelu on yrityksen elinehto. Mara-alalla on osattava varautua työntekijöiden liikkuvuuteen, lyhyisiin työsuhteisiin, eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin sekä kiihtyvän kehityksen myötä nouseviin uusiin toimintamalleihin. Kaiken monimuotoisuuden keskellä on keksittävä, kuinka tehdä tulosta inhimilliset seikat huomioiden ja vielä onnistuttava siinä. On taitolaji toimia kustannus- tehokkaasti palvelun ja tuotteen kärsimättä.

Entä miten tulevaisuudessa turvataan mara-alan osaaminen ja täytetään työpaikat? Asiakaspalvelun tärkeys on jo osattu ottaa yritysten koulutuksien, mittaristojen ja strategioiden prioriteetiksi. Alalla on hyvä kyky kehittää uusia konsepteja, ja asiakkaiden odotuksia on tutkittu tarkasti. Alalle tärkeitä ovat osaavat työntekijät, ja yritykselle on tärkeää kyky johtaa. Valitettavasti vain oppilaitosmaailma ja yritysmaailma eivät tällä hetkellä kohtaa, kumppanuus puuttuu. Johduuko se opettajien asenteesta ja jämähtäneisyydestä vanhoihin luokkaopetuksen raameihin vai mistä? Joka tapauksessa on kauheaa katsella, kun vasta valmistunut alan ”ammattilainen” on työssään täysin hukassa, vaikka kyseessä olisi vain asiakkaan tilauksen ottaminen eli normaali asiakaspalvelukohtaaminen, tai hän ei osaa suositella drinkkiä asiakkaalle, elämysten luomisesta puhumattakaan.

Elokuisessa Vitriini-lehdessä oli artikkeli otsikolla ”Hyvä työpaikka rakennetaan ja tuhotaan arjessa” (2013). Siinä Great Place to Work Institute Finlandin toimitusjohtaja Panu Luukka kertoo organisaation kolmesta keskeisestä kyvykkyydestä, jotka vaikuttavat varsinkin mara-alalla kassavirtaan ja menestykseen. Ykköskyvykyys on houkutella parhaat osaajat, toisena, että yritys saa heidät pidettyä ja kolmas on saada heidät antamaan parhaansa joka päivä. Halutaanko tätä pitää yrityksen visiona, riippuu yrityskulttuurista. Millainen kuva organisaatiosta halutaan antaa yrityksen sisällä tai ulkopuolella?

Moni asia KSO-konsernissa ja mara-toimialalinjalla on hyvin. Asioita kehitetään ja viedään eteenpäin, henkilökunnasta huolehditaan, edut ja asiakkuusjärjestelmät toimivat, paikat ovat kunnossa ja palveluverkosto on kattava. Lisäksi osuustoiminta voi hyvin, yritys on suomalainen ja vakavarainen, asiakkaidensa omistama. Ehkä nyt olisi aika miettiä, kuinka suuresta toimijasta alueella oikeasti on kysymys. Kuten yksi haastateltavista sanoi, mara-linjan yksiköiden päälliköt ovat kuin suurten yritysten toimitusjohtajia. Olen samaa mieltä ja se tulisi näkyä myös johtoryhmien työskentelyssä. Tällä hetkellä palaverissa ei työvuorosunnittelu ole agendalla, korkeintaan käydään läpi menneitä henkilökustannuslukuja. Voisiko siinä olla avain suunnitelmallisempaan työvuorosunnitteluun, jos asioista keskusteltaisiin toisia päälliköitä benchmarkkaamalla? Tutkimustuloksistakin ilmenee, että työvuorosunnittelua johdetaan suurimmaksi osaksi yksin, miksi? Henkilöstöpäällikköä ei osata hyödyntää, vaikka hänellä on koko konsernin paras näkökulma aiheeseen. Ehkä reipas molemminpuolinen lähestyminen toisi avoimuutta ja joukkuepelihenkeä enemmän ja saataisiin asioita kivuttomammin maaliin. Tulevaisuuden haasteisiin on vastattava nyt eikä huomenna.

Työvuorosunnittelua voi tehdä myös innovatiivisesti. Mitä tapahtuu, jos teenkin asiat aivan toisin kuin ennen? Jos siirränkin Liisan työskentelemään tuolle osastolle tuohon työaikaan ja Pekan tähän Liisan normaalisti hoitamaan työpisteeseen. Entä jos aloitan työvuorolistan teon kolmiviikkoisjakson loppupäästä, tai huomioin vapaatoiveet vasta viimeisenä työvoiman tarpeen kartoituksen jälkeen? Päälliköiden ja linjajohdon on uskallettava tehdä pitkäjänteisiä päätöksiä ja panostuksia, vaikka se toisi aluksi korotuspaineita henkilöstökustannuksiin. Vain siten saadaan joustavuutta ja jatkumoa työvuorosunnitteluun. Tyytyväisyys lopettaa kehityksen, ja siihen ei osaavan henkilökunnan saannin turvaamisen tai asiakkaiden elämyksien tuottamisen näkökulmasta ole kellään varaa.

Kuten yksi haastateltavista sanoi, osuuskaupassa voisi kohtuullisella perehdyttämällä saada uutta työvoimaa, koska lisätunteja ”vingutaan” joka suunnasta. Henkilömäärällisesti massaa löytyy, mutta sen kohdistaminen tiettyihin päiviin ja kellonaikoihin on hankalaa. Voidaankin kysyä, tarvitseeko aina palkata lisää henkilöitä, jos olisi mahdollista saada jo yrityksessä sisällä olevat resurssit pa-

remmin liikkeelle? Jokainen uusi työsopimus ja palkkausprosessi maksavat paljon. Toki ristiin työskentely on monelle hyvin henkilökohtainen asia, eikä jokaista kannata hyppyyttää osastolta toiselle, jos se vie työn teon mielekkyyden. Ehkä vielä vahvempi kannustaminen kokeiluun voisi avata työntekijöillekin uusia uria ja kehittämisen paikkoja.

Moni päälliköistä haluaa johtaa etulinjassa, mutta tällä hetkellä aikaa menee paljon eri taustajärjestelmien käyttöön. Niiden todellisia hyötyjä ei omaan työhön nähdä, jolloin niitä ei osata perustella tai myydä omalle henkilökunnallekaan. Työvuorosuunnittelu ei ole ainoastaan työvuorojen lisäämistä työntekijöille työvuorosuunnitteluohjelmassa, vaan siinä tulee ottaa huomioon paljon eri asioita. Työvuorosuunnitteluohjelmalla viimeistellään itse suunnitteluprosessi, ja hyvällä ohjelmalla se sujuu nopeasti ja helposti.

KSO:a edeltävän yrityksen Osuuskauppa Ympäristön mara-linjan oma melkein 17 vuoden työkokemukseni, joista suurin osa erilaisissa esimiestehtävissä, toi tutkimuksen tekemiseen oman vivahteensa. Olen työskennellyt niin ravintolan esimiehenä kuin hotellissa majoitus- ja kokouspuolen tulostavasti päällikönä, joten näkökulmaa molempiin mara-alan toimialoihin on kertynyt. Toki viimeisin työni hotellin puolella on jäänyt päällimmäiseksi ajattelutavaksi ja mietinkin montaa haastattelurungon kohtaa omista työvuorosuunnittelun kokemuksistani.

Niin kyselytutkimuksessa kuin haastatteluissakin oli kasvattavaa peilata omia käytäntöjään päälliköiden tapaan tehdä asioita. Sain uusia oivalluksia ja oppeja omaa tulevaisuuden työtäni varten, on se sitten mara-alalla tai ei. Tosin paljon tuli myös asiaa, josta nousi hämmästyks ja jopa turhautuminen, eikö vielä tänäkään asiaa ole saatu kuntoon, tai miksi tuo päällikkö ei tiedä oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan. Periaatteessa henkilöstöjohtaminen tai työvuorosuunnittelun kokonaisuus eivät poikkea toisistaan, oli kyseessä sitten mara-ala, kauppa tai vaikkapa hoivatyö. Kaikissa työpaikoissa työvuorolistoja suunnittelee ihminen ihmiselle, täytyy huomioida työaikalakia ja oman alan työehtosopimuksia, miettiä rekrytointia, perehdytystä ja antaa työkaluja hyvinvoivan työyhteisön toteutumiselle.

Aloittaessani opinnäytetyötäni, olin varma, että aiheesta on tehty useampiakin tutkimuksia tai kartoituksia. Tosi asia kuitenkin oli, ettei varsinaista työvuorosuunnittelua ole tutkittu mara-alalla oikeastaan ollenkaan. MaraPlanin kaltaiset ohjelmistoyritykset ovat osaltaan tutkineet sitä kehittäessään työvuorosuunnittelupalveluitaan tai ketjuuntuneet liikeideat miettiessään palvelukonseptejaan. Kun verrataan esimerkiksi hoivatyöhön, josta löytyi paljon niin opinnäytetöitä, julkaisuja kuin yliopistollisia tutkimuksiakin, mara-ala laahaa vielä suuren askeleen perässä. Tämä on mielestäni hyvin huolestuttavaa, pelkästään jos miettään, kuinka suurta osaa henkilöstökulut näyttelevät toimialayksiköiden liikevaihdosta. Juostaanko mara-alalla tällä hetkellä niin kovaa, ettei ehditä pysähtyä miettimään työvuorosuunnittelua pidemmällä aikajanelalla? Ainakin tästä tutkimuksesta se tuli hyvin ilmi.

## **6.1 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus**

Tutkimuksen aihe oli mielestäni merkittävä ja tämän päivän työelämän ja mara-alan tarpeista lähtevä. Työ pureutui aiheeseen, joka on mara-alan päälliköiden työpöydällä jatkuvasti. Työvuorosuunnittelua ei myöskään ole mara-alalla juuri tutkittu.

Tutkimuksen kysely onnistui vastausprosentin osalta loistavasti, 100 %. Kaikkiin kyselyn kysymyksiin en kuitenkaan ollut täysin tyytyväinen. Samoin looginen järjestys ontui. Muutamat kysymykset eivät antaneet mitään vartenotettavaa tietoa. Esimerkiksi, huomioitko työkykyrajoitteet, on liian itsestään selvä kysymys: millainen esimies on, jos hän ei huomioi? Mitä tietoa puolestaan jatkoa varten antoi kysymys ”Minkä pituisia työvuoroja suunnittelet normaaliin kolmi-viikkoisjaksoon (valitse kaikki käyttämäsi työvuorojen pituudet)?” Työvuorolistalle laitettavien työvuorojen pituudet määrittelee paljon jo työehtosopimus. Ehkä lähtökohta oli eri, mitä tuloksista saatiin. Kysymysten teksti oli yksinkertaista ja ymmärrettävää. Vastajilla oli myös kysymysten edellyttämä tieto.

Aineisto kerätään kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajatusta kohderyhmästä (Tuomi 2009). Analyysin kattavuutta on tällöin tarkasteltava kriittisesti. Tutkimuksen haastattelunäyte olisi ehkä voinut olla suurempi, sillä mitä pienempi otos, sitä vaikeampaa on säilyttää anonymiteettisuoja. Toisaalta haastatteluai-

neiston purku ja litterointi olisivat vaatineet liian kauan aikaa suhteessa työn laajuuteen. Myöskään joukon suurempi määrä ei olisi tuonut lisää laadukkuutta tutkimuksellisesti tai tavoitteellisesti. Haastattelujen tulokset ovat samassa linjassa kyselyn tulosten kanssa, johon vastasi koko päällikköjoukko.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ei ole aivan selvää näkemystä tutkimuksen luotettavuuskysymyksistä eli validiteetista. Ratkaisevaa ei ole aineiston määrä vaan laatu. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan samasta aineistosta tehdä erilaisia tulkintoja. Perusedellytys on riittävän tarkka dokumentaatio ja se mielestäni tässä työssä toteutuu. Tutkimusmenetelmät tukivat toisiaan ja aineistoa saatiin riittävästi. Litteraatio eli puheesta tekstiksi muunneltu tieto on jo kertaalleen tulkittu versio analysoitavasta aineistosta, tässä työssä haastatteluista. Vaikka litteroin ylös kaiken kuulemani puheen sanelukoneelta, osa voi silti jäädä havaitsematta. Tutkijana tein jatkuvasti valintaa sen suhteen, mikä on relevanttia ja mikä ei. Litteraatio ei koskaan riitä tyhjentämään kaikkea informaatiota, mitä laadullisella tutkimuksella on saatu. Kuuntelin haastatteluja useaan kertaan ja kirjoitin ne auki hyvinkin sanatarkasti, kirjasin ylös myös ei-verbaalisia nyansseja kuten äänensävyjä, nauruja ja puheen taukoja. Mielestäni tutkimustulokset ovat läpinäkyviä ja tulkinnat sitoutuvat aineistoon, joten tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. (Kananen 2010; Ruusuvuori ym. 2010.)

Tutkimusprosessin haastatteluosuudesta on todettava, että haastateltavien avoin ja ennakkoluuloton suhtautuminen tutkimukseen edesauttoi tutkimuksen etenemistä. Kaikki 7 haastateltavaa pureutuivat aiheeseen monipuolisesti ja kaikki kokivat aiheen hyvin tärkeäksi. Haastattelut olivatkin rennon keskustelevia ja asiallisia. Haastateltavat lähtivät positiivisesti mukaan aiheeseen. Haastattelut olivat sisällöltään hyvin antoisia. Teemahaastattelumenetelmää pystyttiin noudattamaan haastatteluissa eli haastateltavasta riippuen eri aiheiden käsittely korostui ja laajeni. Haastattelukysymysten järjestys eli haastattelutilanteen mukaan.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää toimeksiantajayrityksen työvuoro-suunnittelun nykytilakartoitus, ja mielestäni tavoite täyttyi. Tutkimustulokset pätevät vain tähän opinnäytetyöhön ja toimeksiantajayrityksen tarpeisiin, niitä ei

pidä yleistää. Nykytilakartoitus ei itsessään tuo muutosta, vaan se on lähtölaskenta mahdollisille muutoksille. Tutkimustuloksia on analysoitava tämä asia silmälläpitäen.

Nykytilakartoitus olisi hyvä tehdä, ennen kuin uusia hankkeita lähdetään toimeenpanemaan. Vaikka kartoitukset eivät olisi kovin laajoja tai kattavia, niistä saadaan sellaista arvokasta arjen tietoa, joita ei voida muulla tavoin hankkia. Nykytilakartoitus on vain sen hetkisten toimintatapojen dokumentointia eikä niistä voi tehdä liian kauaskantoisia johtopäätöksiä. Jo pelkän tutkimustyön aikana asiat saattavat muuttua ja kehittyä, kun ne otetaan puheenaiheiksi, mikä on tietysti toivottavaa. Vaikka tutkimuksen tulokset olivat osittain kriittisiäkin, ilman niitä ei tapahdu tarvittavaa ”heräämistä”. Kuten SOK:n entinen pääjohtaja Arto Hiltunen toteaa kirjassaan Johtamisen taito – elämämittainen matka (2012): ”Kritiikki ilman kehitysehdotuksia on pelkkää kiukuttelua.”

## **6.2 Tutkimuksesta nousseet jatkotutkimusaiheet**

Tämän opinnäytetyön tutkimusten perusteella nousi monia hyviä jatkotutkimusaiheita, joita toivottavasti tulevaisuudessa tutkitaan. Kerron tässä muutaman esille nousseen aiheen.

Koska tutkimuksen mukaan säännöllisiä osaamistarvekartoituksia ei KSO:n mara-linjalla ole henkilöstölle tehty, niin tämän nykytilakartoituksen jälkeen olisi hyvä sellaiset tehdä. Kartoituksessa laaditaan tarkempi selvitys työntekijöiden osaamisista, jolloin myös niin sanottu hiljainen tieto saataisiin yrityksen käyttöön.

Erään haastateltavan kanssa keskusteltaessa TES:n hallinnasta ja tulkinnoista, hän ehdotti mielestäni hauskesti ”Esimiehen TES-ajokorttia”. Työehtosopimus ei ole pelkästään työvuorosunnittelun vaan koko henkilöstöjohtamisen käsikirja, joka esimiehen olisi osattava. TES:n oppimiseen voisi mainiosti rakentaa ajokortin, kuten oli aikoinaan atk-ajokortti.

Tutkimushaastatteluista nousi rekrytointi yhtenä vahvana vaikuttimena työvuorosunnittelussa. Opinnäytetyön edetessä vaikutuin itse, kuinka jatkuvaa esi-

merkiksi nopean syömisen puolella rekrytointi on. Rekrytoinnin vaikutus työvuorosuunnitteluun on yksi tärkeä jatkotutkimuksen aihe.

Tähän tutkimustyöhön liittyen HERO-hankkeen eteneminen ja seuranta esimerkiksi projektityyppisenä työnä olisi varmasti tervetullut tutkimuksen aihe myös yritysnäkökulmasta. Henkilöresurssien käytön optimointi- ja ohjausjärjestelmän käyttöönottohanketta olisi hyvä raportoida alusta alkaen.

HERO-hankkeella tavoitellaan uusien toimintatapojen jalkauttamisen lisäksi taloudellisia hyötyjä, joten sitä olisi mielenkiintoista myös tutkia. Saadaanko keskimääräistä säästöä saavutettua ja millä aikavälillä tai millä panostuksilla.

Työvuorosuunnittelun optimoinnissa työvuorojen laatiminen kysyntää vastaaviksi aiheuttaa muutoksia totuttuihin vuoroihin. Tämä voi tuntua henkilöstöstä ainakin aluksi epämukavalta, ja tätä muutosta ja sen läpivientiä olisi hyödyllistä tutkia. Näkökulma olisi siis työntekijästä lähtevä, ei esimiehestä, niin kuin tässä työssä. Tämä työ edellyttäisi syvällisempää kenttätutkimusta, tässä työssä optimointiin viitattiin vain teoriaosuudessa.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen edesauttaa organisaation toiminnallisten ja taloudellisten tulosten saavuttamista yrityksen strategian mukaisesti. Työvuorosuunnittelu ei ole mikään irrallinen toiminto, vaan se kuuluu oleellisena osana johtamistyöhön. Liiketoiminnan ja henkilöstösuunnittelun yhdistämisen tavoitteena on, että eri vastuuhenkilöt tekevät suunnittelutyötä yhdessä. Tällöin voidaan varmistaa, että organisaatiossa on yhteinen näkemys henkilöstövoimavarojen käytöstä ja tarpeista.



## Kuvat ja kuvat

Kuva 1. MaraPlan listanäkymä, s. 24

Kuva 2. MaraPlan jananäkymä, s. 24

Kuvio 1. Työvuorosuunnitteluprosessi, s. 13

Kuvio 2. Esimerkki jaksokohtaisesta, operatiivisesta optimointiprosessista, s. 17

Kuvio 3. KSO johdon organisaatio, s. 31

Kuvio 4. KSO MaRa-toimialan organisaatio, s. 33

Kuvio 5. Esimieskokemus vuosissa, s. 38

Kuvio 6. Työvuorolistojen laadintapaikka, s. 39

Kuvio 7. Työvuorolistojen laadintatapa, s. 40

Kuvio 8. Työvuorolistan näkymä, s. 41

Kuvio 9. Työvuorot jako osa-aikaisille työsuhteen keston mukaan, s. 42

Kuvio 10. Ensin kokoaikaisten ja sitten täytät osa-aikaisten työvuorot, s. 43

Kuvio 11. Muutoksiin ja yllättäviin poissaoloihin varautuminen etukäteen, s. 45

Kuvio 12. Aamuvuoroista vapaille ja vapailta iltavuoroon, s. 46

Kuvio 13. Työvuorolistalla käytettäviä työvuorojen pituuksia, s. 47

Kuvio 14. Tarvittaessa töihin kutsuttavia, s. 47

Kuvio 15. Näkyvätkö työvuorolistalla, s. 47

Kuvio 16. Merkinnät työvuorolistaan, s. 48

Kuvio 17. Vapaatoivekäytäntö, s. 49

Kuvio 18. Vuosilomien jako, s. 50

Kuvio 19. Tasoittumisjärjestelmä käytössä, s. 51

Kuvio 20. Osaamisen kartoitus, s. 52

Kuvio 21. Ristiin työskentely, s. 53

Kuvio 22. Tempuksen käyttö, s. 54

Kuvio 23. TES:n osaaminen, s. 55

Kuvio 24. TES:n tulkintaan apuja, s. 56

## Lähteet

EK. 2006. Palvelut 2020 Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Elinkeinoelämän keskusliitto. Loppuraporttijulkaisu.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.

Grundström, M. 2013. Työvuorosuunnittelun järjestelmät, henkilöresurssien ohjaus ja suunnitteluprosessien kehittäminen. SOK:n henkilöstötoiminnot. Hanke-esittelydiat.

Hakala, A-L. 2011a. Uudet MaraPlan toiminnallisuudet. SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen. Dokumenttikuvaus.

Hakala, A-L. 2011b. S-ryhmän työvuorosuunnittelun tavoiteprosessi. SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen. Prosessikuvaus.

Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki. Gaudeamus.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2008. Työaikalaki käytännössä. Helsinki. Talentum.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. Helsinki. Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Hirvonen, M-L. 2013. Työvuorojen optimointi vähittäiskaupassa. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Hotelnews 2012. <https://www.hotelnewsnow.com/Article/9126/5-challenges-facing-the-hoteliars-of-tomorrow>). Luettu 4.11.2013

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro.

Lattunen, J. 2012. Dooris työ työvuorot kännykkään. S-ryhmäläisten ammattilehti Ässä 4/2012, 40.

Luukka, P. 2013. Hyvä työpaikka rakennetaan ja tuhotaan arjessa. Matkailu- ja ravintolayritysten ammattilehti Vitriini 5/2013, 40–42.

MaRa. 2013. Suhdanne. Suhdanneraportti 1/2013. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Pdf-julkaisu.

MaraPlan. 2013. Henkilöstöresurssien ja työvuorojen suunnittelu- ja hallintaohjelmisto. <http://www.maraplan.fi/>.

- Martinez, S. 2010. Henkilöstön mitoittamisen menetelmät - Case Vantaan kotihoito. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Mäenpää, S. 2013. Kymen Seudun Osuuskaupan henkilöstöpäällikkö. Haastattelut ja palaverit.
- Nieminen, A. 2010. Tempus-kutsujärjestelmä. Osuuskauppa Ympäristö. Koulutusdiat.
- Nurmi, C. 2013. Työvuorojen optimoinnin mahdollisuudet palvelujen tehostamisessa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Suomen Operaatiotutkimusseuran seminaariaineisto.
- OAMK. 2013. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki OAMK – Liiketalouden yksikkö. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/etusivu.htm>. Luettu 20.10.2013
- PAM Palvelualojen ammattiliitto. 2013. <https://www.pam.fi/fi/tyo/tyosuojelu/olosuhteet/Sivut/yotyoyjavuoroty.aspx>. Luettu 4.11.2013.
- Procomp. 2012. Optimoinnin hyödyntäminen työajan käytön suunnittelussa. Procomp Solution Oy. White Paper-julkaisu.
- Renfors, S-M & Salo, V. 2013. Palveluosaamista ei kehitetä luokkahuoneessa. AMK-lehti / Journal of Finnish Universities of Applied Sciences. Verkkojulkaisu No 1 (2013). Luettu 7.11.2013
- Ruokamo, M. 2011. Lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Johtamisen psykologia/Hallintotiede. Pro gradu – työ.
- Ruusuvuori, J., Nikander P., Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.
- Ruuth, P. 2011. Osaamista pitää johtaa. Jollas News 3/2011, 4-5.
- S-kanava. 2013. <https://www.s-kanava.fi/web/s/kso>.
- Saarinen, V. 2011. Työvuorosuunnitteluohjelman uuden version arviointi SOK:ssa. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Saimaan amk. 2012. Opinnäytetyöprosessi. Tutkimusmenetelmistä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opetusdiat.
- Salmi, A. 2013. Kymen Seudun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialajohtaja. Haastattelut ja palaverit.
- Salonen, K. & P. 2013. Hero – osaaminen parhaaseen käyttöön. Jollas News 2/2013, 26–27.

SOK. 2012. SOK-yhtymä vuosikertomus 2012. Pdf-julkaisu.

SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen. 2013. Dooris-käyttöohje 1.6. ja koulutusmateriaalidiat.

Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportti. Opetushallituksen raportit ja selvitykset. Helsinki. Edita.

TEM. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap_14_2012.pdf). Luettu 4.11.2013

TEM. 2013. Työlainsäädäntö. Työaika. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/tyoaika>. Luettu 4.9.2013.

TES. 2012. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 1.4.2012–30.4.2014. Mara ry & PAM ry.

TTL. 2013. Työterveyslaitos. <http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>. Luettu 31.10.2013.

Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Varpukari, S. 2013. Työntekijöiden toiveiden parempi huomiointi vähentää sairauspoissaoloja. HR viesti 4/2013, 38–39.

Vihmo, J. 2013. Matkailu- ja ravintola-alan painoarvo Suomessa kasvaa. Matkailu- ja ravintolayritysten ammattilehti Vitriini 2/2013, 30–31.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki – esimiestyö palveluyrityksessä. Hämeenlinna. Talentum.

KSO:n MaRa-linjan työvuorosuunnittelun nykytilakartoitus -kysely.

Marika Hanén <marika.hanen@student.saimia.fi>

su 30.6.2013 21:01

Vastaanottaja:

Kopio:

*"Eih...taasko se työvuorolista pitäisi tehdä, vastahan sen tein!"*

*"No kiva, taas tuli työntekijän poissaolo eikä ketään iltavuoroon – mistä mie nyt repäisen jonkun?!"*

Tuntuuko tutulta? Ainakin minulle tuntui, kun vuosina 2006–2011 Kouvolan Sokos Hotel Vaakunan hotellipääällikkötyössäni yritin ratkoa vastaavia ongelmia lähes viikoittain, joskus jopa päivittäin. Jotta asiaan saadaan ratkaisuja ja kehitystä, täytyy ensin selvittää työvuorosuunnittelun nykytila. Toivon, että auttaisit siinä minua ja sitä kautta omaa työtäsi.

Opiskelen tällä hetkellä päätoimisesti Saimaan ammattikorkeakoulussa restonomiksi, johon liittyen teen opinnäytetyöni henkilöstösuunnittelun ja muutosjohtamisen aiheesta. Yritys-casena työlläni on Kymen Seudun Osuuskaupan KSO:n matkailu- ja ravitsemislinjan työvuorosuunnittelun nykytilan kartoitus tulevaa S-ryhmän HERO-hanketta varten.

HERO-hankeella tarkoitetaan henkilöresurssien käytön optimointi- ja ohjausjärjestelmän käyttöönottohanke. Hankkeen tavoitteena on "automatisoida" ja keskittää työvuorosuunnittelu mahdollisimman pitkälle sekä hyödyntää pitkiä työajan tasoittumisjärjestelmiä, ja vapauttaa esimiesten työaikaa suunnittelusta päivittäisen työn johtamiseen. Nykytilan selvittämiseksi olemme henkilöstöpäällikkö Sanna Mäenpään kanssa tehneet lyhyen alkukartoituskyselyn, jonka lähetän kaikille teille KSO:n MaRa-linjan päälliköille (osoitelähde KSO maran assistenttilta). Jatkotyöskentelynä tulen haastattelemaan elo-syyskuun aikana osaa esimiehistä syvemmän analyysin saamiseksi.

Olethan yhteydessä, mikäli viestini tai kysely herättää kysymyksiä tai palautetta. Ethän jätä vastaamatta sen takia, ettet ymmärrä kysymystä, autan mielelläni!

Kysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joten kysely vie aikaasi noin 10–15 minuuttia. **Vastaathan kyselyyn 31.7.2013 mennessä.**

Vastaa kyselyyn klikkaamalla ao. linkkiä. Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=1041588&chk=UG5VAXQN>

Kiitos paljon arvokkaasta ajastasi!

Ystävällisin terveisin:

Marika Hanén

Saimaan ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja kulttuuri, Imatra, Majoitus- ja ravitsemisala, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, aikuiset

Email: marika.hanen@student.saimia.fi

## Kysely työvuorosuunnittelusta

Työvuorosuunnittelusta tekee haasteellista ensisijaisesti kaksi asiaa: vaihteleva työvoiman tarve sekä muuttuvat tilanteet. Mieti vastauksia kysymyksiin sen pohjalta, miten teet työvuorosuunnittelua normaalissa työarjessasi ja mitä käytäntöä enimmäkseen toteutat.

Kiitos!

Taustatiedot

**Toimipaikka** \_\_\_\_\_

**Vastaajan nimi** \_\_\_\_\_

### Esimieskokemuksesi

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ yli 2 vuotta
- ☐ yli 5 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

### Työvuorosuunnittelukokemuksesi

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ yli 2 vuotta
- ☐ yli 5 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

### 1. Miten teet/johdat työvuorosuunnittelua?

- ☐ Suurimmaksi osaksi yksin
- ☐ Vuoropäällikön/-köiden kanssa
- ☐ Työntekijöiden kanssa
- ☐ Esimieheni kanssa

### Halutessasi voit kertoa tarkemmin

---

---

---

---

### 2. Missä teet työvuorolistat?

- ☐ Työpaikalla työaikana
- ☐ Työpaikalla ns. ylityönä
- ☐ Osaksi kotona vapaa-ajalla
- ☐ Kotona, mutta kirjaan siihen menneen ajan työajaksi

**3. Miten teet työvuorolistat?**

2 (6)

- ☐ Ensin kynällä tyhjälle paperipohjalle, jonka jälkeen viedään MaraPlaniin
- ☐ Suoraan MaraPlaniin
- ☐ Kokonaan käsin paperille, ja joku muu kirjaa sen MaraPlaniin
- ☐ MaraPlanissa, mutta tarkistan käsin

**4. Mitä seuraavista näkymistä hyödynnät työvuorolistan laadinnassa MaraPlanissa (valitse kaikki käyttämäsi vaihtoehdot)?**

- ☐ Lista
- ☐ Janat
- ☐ Lista/janat
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**5. Hyödynnätkö suunnittelussa runkomiehityssuunnitelmaa?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**6. Varmistatko, onko henkilöresurssitarpeessa tai henkilöiden saatavuudessa muutoksia suunniteltavalle ajanjaksolle?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**7. Mietitkö työntekijöiden tasapuolista kohtelua?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**8. Mietitkö, onko työvuorossa osaavia ja vähemmän osaavia tasapuolisesti?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**9. Jaettaessa osa-aikaisille työvuoroja, pidätkö ensimmäisinä työsuhteen aloittaneita osa-aikaisia ns. "jonon kärjessä"?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**10. Mietitkö työvuorosuunnittelua pidemmälle ajalle kuin yhden työvuorolistan verran (pitkän aikavälin tehokkuus)?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**11. Kärjistäen voidaan sanoa: tulos tehdään ruuhkahuipuissa ja viikonloppuisin, kun paikalla on pääosin osa-aikaisia ja muuta tilapäistä työvoimaa, ja kärsitään osaamisvajasta. Eli ajatteletko työvuorosuunnittelussa asiakasta / onko työntekijöiden määrä ja osaaminen oikea suhteessa palveltaviin?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**12. Laitatko ensin kokoaikaisten työvuorot ja vasta sitten täytät osa-aikaisten?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**13. Onko hiljaisemmissa päivävuoroissa lähes poikkeuksetta kokoaikainen työntekijä?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**14. Käytätkö aina samoja perusvuoroja (kellonaika), tapahtumista/varauksista riippumatta?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**15. Alkavatko työvuorot aina samaan kellonaikaan?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**16. Pyritkö vaihtelevuuteen työvuorojen kohdalla?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**17. Varaudutko muutoksiin ja yllättäviin poissaoloihin miettimällä etukäteen mistä saan sijaisia?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**18. Pääseekö työntekijä pääsääntöisesti vapaalle aamuvuorosta ja tulee vapaalta ilta-vuoroon?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei



**19. Minkä pituisia työvuoroja suunnittelet normaaliin kolmiviikkoisjaksoon (valitse kaikki käyttämäsi työvuorojen pituudet, numerot ovat tunteja)?**

- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

**20. Onko toimipaikassasi tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**21. Ovatko tarvittaessa töihin kutsuttavat näkyvillä työvuorolistalla?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**22. Huomioitko työkykyrajoitteet työvuorosuunnittelussa?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**23. Saavatko työntekijät merkitä muutokset itse työvuorolistaan?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**24. Minkälainen on toimipaikkasi vapaatoivekäytäntö?**

- ☐ Työntekijä kirjaa toivevihkoon
- ☐ Työntekijä kertoo esimiehelle
- ☐ Kirjataan etukäteen Mara-Planiin
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Kerro lisää vapaatoivekäytännöstänne.**

---

---

---

---

**25. Miten jaat lomat?**

- ☐ Käytössä on kiertävä lomalista
- ☐ Lomatoiveiden mukaan
- ☐ En kartoita toiveita, vaan katson edellisen vuosien mukaan
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**26. Onko tasoittumisjärjestelmä (TES 12§ 1.) käytössä kokoaikaisilla työntekijöillä?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**27. Miksi et hyödynnä tasoittumisjärjestelmää kokoaikaisilla työntekijöillä?**

- ☐ En tiedä, mikä se on
- ☐ Tiedän sen, mutta en osaa hyödyntää sitä
- ☐ Olen kokeillut sitä, mutta se ei toimi toimipaikassani
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**28. Selvitätkö säännöllisesti työntekijöiden osaamisia?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**29. Keskusteletko kehityskeskusteluissa työvuorosuunnittelusta työntekijöiden kanssa?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**30. Työskentelevätkö toimipaikkasi työntekijät ristiin?**

- ☐ Ei, vain omalla osastollaan
- ☐ Kyllä, mutta vain omassa toimipaikassa (keittiö/sali tai vastaanotto/kerroshoito)
- ☐ Kyllä, koko hotellin eri osastoilla
- ☐ Kyllä, mara-linjan eri toimipaikoissa
- ☐ Kyllä, osuuskaupan eri toimipaikoissa (kaupat, ABC:t, jne.)

**31. Kuinka usein hyödynnät Tempusta työssäsi?**

- ☐ Päivittäin
- ☐ Viikoittain
- ☐ Kuukausittain
- ☐ Harvemmin
- ☐ En käytä Tempusta

**32. Kuinka hyvin mielestäsi hallitset TES:n asteikolla 1-5 (1=hyvin huonosti, 5=erittäin hyvin) ?**

5	4	3	2	1
( )	( )	( )	( )	( )

**Mihin erityisesti tarvitsisit tukea?**

---

---

---

---

**33. Mistä kysyt ensisijaisesti apua TES:n tulkinnessa?**

- ( ) MaRa ry:ltä
- ( ) Oman osuuskaupan henkilöstöosastolta (palkat, henkilöstöpäällikkö)
- ( ) Omalta esimieheltäni
- ( ) Kollegoiltani
- ( ) Luottamusmieheltä